



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE OBCHODNÍCH PROCESŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

STUDY OF BUSINESS PROCESSES IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Doušková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Milan Kalivoda

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Barbora Doušková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Milan Kalivoda**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie obchodních procesů ve vybrané firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl a metodika bakalářské práce
Teoretická východiska
Přehled obchodních procesů vůči zákazníkům (teorie, reálné situace)
Rozbor vytipovaného procesu (data, návrhy, cíle)
Celkové zhodnocení vytipovaného procesu z pohledů zainteresovaných subjektů
Autorské zhodnocení (vstupní data, kritéria, metodika, formulace závěrů)
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Teoretická analýza prostředí obchodních vztahů. Navržení a doporučení opatření ve stávajících podmínkách. Projednání možností realizace ve firmě. Časová omezení.

Základní literární prameny:

IMAI, M. Kaizen. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

JUROVÁ, M. Řízení výroby. 1. vyd. Brno : CERM, s. r. o., 2011.

219 s. ISBN 978-80-214-4370-9.

KARPIŠEK, Z. Matematika IV: Statistika a pravděpodobnost. 3. vyd. Olomučany : CERM, s. r. o., 2007. 170 s. ISBN 978-80-241-3380-9.

Kompletní program pro manipulaci a skladování nebezpečných látek (Katalog produktů). Strakonice : DENIOS, s. r. o., 2005. 180 s.

SUCHY, I. Handbook of die design. 2nd edition. New York : McGRAW-HILL, 2006. P. 730. ISBN 0-0-146271-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá obchodním procesem probíhajícím ve vybraném podniku, který je součástí energetického průmyslu. Práce se detailněji zaměřuje na rozbor jednotlivých činností, které probíhají v obchodním procesu. Cílem rozboru těchto činností je nalézt kritická místa v procesu a navrhnout patřičná zlepšení.

Abstract

The bachelor's thesis deals with the business process, which is taking place in the company, which is a part of energetic industry. It focuses in more detail on analysis of particular activities, which are in the business process. The aim of the analysis is to find the critical points in the process and to suggest appropriate improvements.

Klíčová slova

Obchodní proces, teplárny, energetický průmysl, veřejná zakázka, získávání zákazníků.

Key words

Business process, heating plants, power industry, public procurement, gaining of customers.

Bibliografická citace

DOUŠKOVÁ, B. *Studie obchodních procesů ve vybrané firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 63 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Milan Kalivoda.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Milanu Kalivodovi z Fakulty strojního inženýrství VUT v Brně za odborné vedení, cenné připomínky a ochotu při zpracování bakalářské práce.

Dále pak zaměstnancům společnosti Teplárny Brno, a.s. za skvělý přístup při zodpovídání dotazů a také za spolupráci při získávání potřebných informací a podkladů.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Teplo	13
1.2 Přenos tepla	14
1.3 Teplárenství	15
1.3.1 Historický vývoj teplárenství v České republice	16
1.3.2 Cena tepla	17
1.3.3 Obchodování s tepelnou energií	18
1.4 Proces	19
1.4.1 Podnikové procesy	19
1.4.2 Zlepšování podnikových procesů	20
1.4.3 Business Process Reengineering (BPR)	21
1.5 Funkční logika systému	22
1.5.1 Ortoprocesy	22
1.5.2 Paraprocesy	23
1.5.3 Metaprocesy	23
1.6 Veřejné zakázky	24
1.6.1 Zadávání veřejné zakázky v České republice	24

1.6.2	Korupce ve veřejných zakázkách	26
1.6.3	Projevy korupce v cyklu veřejné zakázky	26
1.7	Oslovování zákazníků	27
1.8	Získávání zákazníků.....	29
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1	Představení společnosti	30
2.1.1	Předmět podnikání	30
2.1.2	Historie.....	31
2.1.3	Organizační struktura.....	31
2.1.4	Provozy	33
2.2	Akvizice	37
2.2.1	Nový obchodní případ	37
2.2.2	Postup zpracování dat nového obchodního případu	37
2.2.3	Stávající zákazníci	40
2.2.4	Další potenciální zákazníci	41
2.2.5	Segmentace skupin zákazníků	42
2.3	Současný proces obchodního případu	43
2.3.1	Nový obchodní případ	43
2.3.2	Vypracování obecné studie zdroje tepla a ekonomického hodnocení	43
2.3.3	Předložení nabídky zákazníkovi	43
2.3.4	Výběrové řízení na zhotovitele	44

2.4	Vznik ceny tepla.....	48
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	50
3.1	Navrhovaný proces obchodního případu	50
3.1.1	Projektová dokumentace.....	50
3.1.2	Kontrola	51
3.1.3	Výběrové řízení na zhotovitele	51
3.1.4	Nabídka zákazníkovi.....	51
3.2	Ekonomické vyhodnocení.....	54
3.3	Shrnutí.....	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Energetický průmysl je v České republice významným sektorem, který zahrnuje především získávání a distribuci všech forem energie, a dále také těžbu a využívání energetických surovin, jako je uhlí, ropa, zemní plyn atd. V rámci energetického průmyslu má výroba a rozvod elektrické energie nejdůležitější postavení. V České republice mají tepelné elektrárny největší podíl na výrobě elektrické energie. Teplo zajišťují v České republice teplárny a tepelné soustavy. Teplo je dodáváno také tisícům společností, provozoven, obchodů, úřadů, škol, nemocnic a dalších odběratelů v dosahu tepelných sítí. Díky šetrné kombinované výrobě elektřiny a tepla (kogeneraci) je teplárenství považováno za relativně ekologické a k životnímu prostředí šetrné odvětví energetického průmyslu.

Součástí teplárenství je i společnost, kterou se tato práce zabývá, tedy Teplárny Brno, a.s. jejíž hlavní předmět podnikání spočívá ve výrobě tepelné energie, rozvodu tepelné energie, výrobě elektřiny, obchodě s elektřinou a obchodě s plynem. Tato společnost spadá pod statutární město Brno a je také nejdůležitější a nejspolehlivější společností, která město Brno zásobuje teplem.

Posláním této práce je na základě prozkoumání probíhajícího podnikového procesu odstranit současné nedostatky, které brání spolehlivému procesu obchodního případu a přispět tím tak ke stabilitě a kontrole jednotlivých činností daného procesu.

První část práce bude vymezovat širokou škálu teoretických východisek k dané problematice. Analytická část bude věnována představení společnosti a procesů, které v něm probíhají a na které bude implementováno zlepšení. Stěžejní část bude spočívat v podrobném rozboru obchodního procesu při akvizici a taktéž budou rozebrány jednotlivé činnosti procesu interně v podniku. Cílem analýzy stávajícího procesu je odhalení nedostatků a kritického místa, pro které bude v poslední (návrhové) části předložena a navrhována změna na zlepšení. Vytvořený návrh bude zhodnocen a budou předloženy příčné výhody i nevýhody, z tohoto návrhu plynoucí. Celkovým cílem bude zavedení změny procesu do běžného chodu. Předložený návrh by měl vést ke zdokonalení stávajícího stavu a k celkové podpoře fungování společnosti.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je rozbor stávajícího obchodního procesu, který je základem pro vytvoření nového obchodního procesu. Smyslem rozboru tohoto procesu je odhalení nedostatků a vytvoření návrhu vedoucího ke zlepšení procesu stávajícího. Podstatou je překlenutí kritického místa, které se v procesu nachází, a odstranění rizika, které s sebou nese. Pro tento účel je práce zacílena na problematiku tvorby a realizace jednotlivých činností v procesu, které se ve společnosti realizují. Pro tyto účely bude práce zacílena na rozbor jednotlivých činností procesů a také na náhled obchodního procesu při akvizici i při vnitropodnikovém průběhu. Úkolem bude popsat stávající problém, prozkoumat teoretické základny k dané problematice, provést analýzu jednotlivých činností v obchodním procesu a také veškerých požadavků, které se při této činnosti zaznamenávají. Na základě stanovených dílčích cílů bude vypracován vlastní návrh, který budou vést k trvalému zlepšování. Tento návrh bude sestaven tak, aby bylo odstraněno riziko prodělku společnosti, aby nedocházelo k nečestnému chování ve veřejných soutěžích ze stran zhotovitelů a aby vytvořený návrh procesu vedl k celkové spokojenosti zákazníků. Rozbor činností bude postaven na základě získaných informací ze společnosti. Navrhovaná změna bude konzultována s vedením společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce je zaměřena na popsání základních pojmů z energetiky, teplárenství, problematiky získávání nových zákazníků, oblasti veřejných zakázek a v neposlední řadě popisu podnikových procesů a příslušných pojmů s nimi spojenými. Teoretické znalosti budou podkladem pro zpracování analytické a návrhové části bakalářské práce.

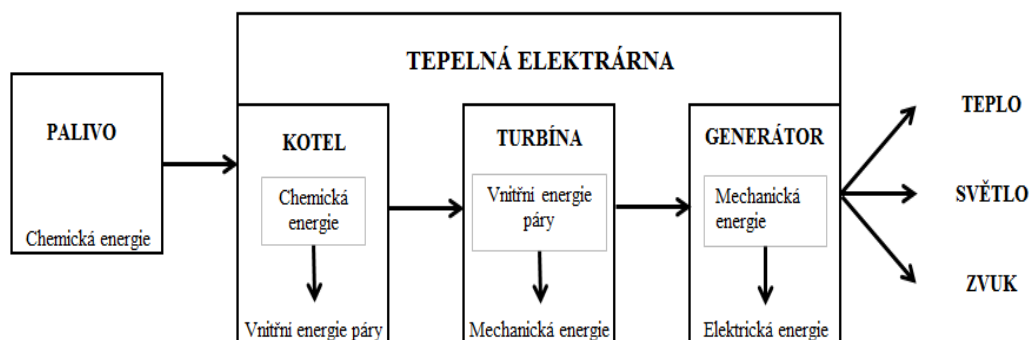
1.1 Teplo

Pro objasnění následujících částí této práce jsou uvedeny základní pojmy a fyzikální vysvětlení z dané oblasti:

„Teplem rozumíme energetický projev pohybu (kinetické energie) malých částic hmoty. Tepelná energie je potom vlněním, které je způsobeno neuspořádaným pohybem molekul, jež proudí z teplejších míst do chladnějších.“ (JEMENSKÝ, ŠESTÁK, ŽITNÝ, 2000, s. 31)

Atomy a molekuly, které těleso obsahuje, se pohybují větší rychlostí, když je teplota vyšší. V každém případě platí zákon zachování energie, který vlastně říká, že energie nemůže být zničena, pouze přeměněna. Jinými slovy to tedy značí, že jakýkoliv druh energie (tepelná, elektrická, magnetická a mechanická) může být přeměněna na teplo. Není ale možné, aby byla tepelná energie přeměněna na jinou beze zbytku (KUBÍN, 1993).

Člověk často využívá možnost přeměny jedné energie na jinou, protože je to velmi užitečné. Jako příklad je uvedena výroba elektrické energie v tepelné elektrárně, která je znázorněna na následujícím schématu (KLENOVČANOVÁ, IMRIŠ, 2006):



Obr. 1: Schéma výroby elektrické energie (Zdroj: KLENOVČANOVÁ, IMRIŠ, 2006).

V jakémkoli případě, kdy existuje rozdíl teplot, je teplo přenášeno buď kondukcí (vedením), konvekcí (prouděním) nebo radiací (zářením) z teplejšího na chladnější místo. Jedna z těchto možností zvyšuje vnitřní energii atomů chladnější látky, tím také zvyšuje její teplotu a zároveň snižuje energii teplejší látky a tím snižuje i její teplotu. Okamžiku, kdy probíhá přenos tepla až do doby, kdy je v celé oblasti stejná teplota, se říká teplotní rovnováha (OXLADE, STOCKLEY, WERHEIM, 1994).

1.2 Přenos tepla

Konduktce se nazývá jinými slovy vedení tepla. Tedy způsob, jakým je přenášeno teplo v pevných látkách a v menší míře také v plynech a v kapalinách. Přenos se uskutečňuje přímým stykem s předměty nebo vzduchem, a to tak, že když má každé místo jinou teplotu, molekuly, které jsou součástí teplejšího místa, předávají svou kinetickou energii studenějšímu místu. Konduktce je jedním z neefektivních způsobů přenosu tepla, objevují se ztráty a po vyrovnání teplot u obou těles dále výměna tepla nepokračuje (BENEŠ, KYMPLOVÁ, VÍTEK, 2005).

Konvekce se jinak nazývá proudění tepla. Tímto způsobem je teplo přenášeno v kapalinách a plynech. Kapalina nebo plyn je zahříván, roztahuje se, má menší hustotu a stoupá. Kapalina nebo plyn, který je hustší a chladnější klesá. Tímto způsobem vzniká konvekční proud (BENEŠ, KYMPLOVÁ, VÍTEK, 2005).

Radiace neboli záření. Oproti dvěma předešlým způsobům při tomto způsobu nehraje žádnou roli prostředí. Tímto způsobem tedy lze přenášet teplo například vakuem (BENEŠ, KYMPLOVÁ, VÍTEK, 2005).

1.3 Teplárenství

Zákon č. 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon) definuje základní pojmy související s teplárenstvím. Zde jsou některý z nich uvedeny:

- Odběr tepelné energie - převzetí dodávky od výrobce nebo distributora ke konečné spotřebě nebo dalšímu využití,
- odběrné místo – místo, kde tepelné energie přechází z vlastnictví dodavatele do vlastnictví odběratele,
- rozvod tepelné energie - doprava, akumulace, přeměna parametrů a dodávka tepelné energie rozvodným tepelným zařízením,
- užitečné teplo - teplo vyrobené v procesu KVET sloužící pro dodávky do soustavy CZT nebo dalšímu využití pro technologické účely s výjimkou odběru pro vlastní spotřebu zdroje a tepelné energie využitě k další přeměně na elektrickou nebo mechanickou energii (Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon) ze dne 28. listopadu 2000).

Zásobování teplem může být prováděno třemi možnými způsoby a to buď centralizovaným teplem CZT, decentralizovaným teplem DZT anebo individuálním způsobem (lokální výroba tepla). Kombinovaná výroba tepla (kogenerace) a elektřiny umožňuje v daleko větší míře než samostatná výroba elektřiny využít energii paliva. Zde je nutná rovnováha mez produkcí a spotřebou. Snižování energetické náročnosti spolu s úsilím zvyšovat produkci elektřiny a úsilí o lepší a racionálnější hospodaření vyvolává potřebu lépe využívat energii paliv a nastává zájem o kogeneraci. U kogenerace neboli výrobě elektřiny a tepla zároveň, dochází k velkému využití energie v palivu (až 95%), což znamená, že teplo, které se vyrábí současně s výrobou elektřiny, nemusí být vyrobeno zvlášť, ale využívá se právě tohoto tepla. Důležité u kogenerace je, aby bylo vyrobené teplo současně s vyrobenou elektřinou využíváno. Dále je potřeba

si uvědomit, že teplo je energií lokální a nelze s ním tak snadno manipulovat jako s elektřinou (DRÁBOVÁ, PAČES, 2014).

1.3.1 Historický vývoj teplárenství v České republice

Historii teplárenství přehledně shrnuje tabulka, kde jsou uvedeny charakteristické prvky teplárenství v průběhu jeho historického vývoje a projekce do budoucna.

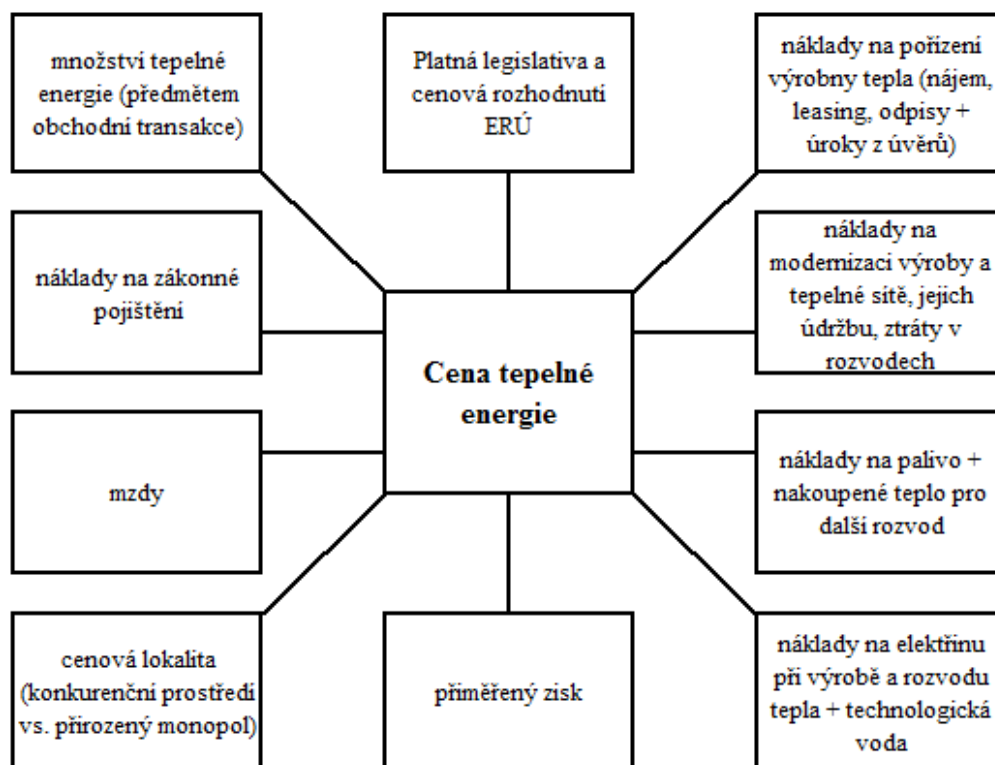
Tab. 1: Historie teplárenství v České republice (Zdroj: KUBÍN, 1993).

Období / charakteristika	20. – 40. léta 20. století	50. – 60. léta 20. století	70. – 80. léta 20. století	Přelom tisíciletí	20. – 30. léta 21. století
Charakteristika vývoje teplárenství	Vznik teplárenství	Extenzivní vývoj	Technické zaostávání	Ekologizace racionalizace	Intenzifikace kvalita
Typické zdroje nově budovaných SCZT	Teplárny (výtopny)	Elektrárny (teplárny)	Výtopny (elektrárny)	Malé teplárny	Všechny typy
Typické druhy používaných paliv	Uhlí	Uhlí	Topné oleje (uhlí)	Zemní plyn	Všechny druhy (biomasa)
Typicky používaná teplotonosná látka	Pára	Horká voda (pára)	Horká voda	Teplá voda (horká voda)	Teplá voda
Charakteristika zásobované oblasti	Průmysl (sídliště)	Města (průmysl)	Sídliště (průmysl)	Sídliště	Části měst
Používaný způsob uložení tepelných sítí	Nadzemní (kanálové)	Kanálové (nadzemní)	Kanálové	Bezkanálové podzemní	Bezkanálové podzemní
Běžně používané typy odběrných zařízení	Přímé odběry (objektové přenosové soustavy)	Okrskové přenosové soustavy	Okrskové přenosové soustavy	Objektové přenosové soustavy (přímé odběry)	Objektové přenosové soustavy (přímé odběry)

1.3.2 Cena tepla

Do ceny tepla lze promítnout pouze ekonomicky oprávněné náklady, přiměřený zisk a DPH. Oprávněné ekonomické náklady se dělí na variabilní náklady, což jsou náklady, které jsou závislé na množství tepelné energie a fixní náklady, které na množství tepelné energie závislé nejsou. Pod variabilní náklady spadají například náklady na nakoupené teplo, elektřina potřebná k výrobě nebo rozvodu tepla, poplatky za znečištění ovzduší a další. Pod fixní náklady spadají například náklady na opravy, odpisy, nájem, pojištění a jiné. Cena tepla je ovlivňována několika různými faktory a náklady (TEPLÁRNY BRNO, 2017):

- a) Variabilní (proměnné) náklady – jsou přímo závislé na množství vyrobené a prodané tepelné energie (palivo, elektřina, technologická voda včetně chemikálií pro úpravu, poplatky za znečištění ovzduší),
- b) fixní (stálé) náklady – tyto náklady nejsou závislé na množství vyrobené a prodané tepelné energie (opravy, revize dle platných předpisů, odpisy, mzdy a zákonné pojištění, režijní náklady – výrobní a správní režie).



Obr. 2: Faktory ovlivňující cenu tepla (Zdroj: VLČEK, T. a F. ČERNOCH).

1.3.3 Obchodování s tepelnou energií

Při obchodování s teplem se musí brát v potaz pouze systémy CZT, nikoliv DZT, protože systémy DZT pouze uspokojují poptávku po teple konkrétních spotřebitelů a s teplem se dále neobchoduje. Dalším důvodem je neexistence distribučních sítí u systému DZT, proto tedy, hovoříme-li o obchodování s teplem, bere se v úvahu pouze systém CZT, protože je zde k dispozici distribuční síť. Z toho tedy vyplývá, že systém DZT je pro systém CZT vlastně konkurencí, protože jej lze zajistit s daleko menšími náklady. Dále je také patrné, že systém CZT je výhodné uplatnit pouze tam, kde je velká koncentrace lidí na relativně malém prostoru. Prvním důvodem jsou náklady vystavěné distribuční sítě a dále také kvůli tepelným ztrátám, které se zvyšují se vzdáleností odběratelů od výrobce. Uvedené důvody jsou odpovědí na otázku, proč není rozvodná síť pouze jediná po celé České republice. Dlouhé vzdálenosti mezi výrobcí a odběrateli by vedly k příliš vysokým ztrátám, které by byly větší než zisky. Tuto situaci

tedy řeší SCZT, které má vlastní rozvodné sítě. Přibývá také neustále zdrojů KVET, což umožňuje mít teplárnám (zdroje CZT) jistou výhodu na trhu. Z uvedeného vyplývá, že teplárny jsou často v rukou obcí a jsou to také největší výrobci tepla. Mezi významné teplárenské společnosti patří například Pražská teplárenská, Teplárny Brno, Plzeňská teplárenská, Teplárna České Budějovice nebo Teplárna Ústí nad Labem (ŽIŽKA a kol., 2013).

1.4 Proces

Pro pochopení oblasti procesů probíhajících v podniku je uvedena definice procesu podle Řepy:

„Proces je sérií logických činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ (ŘEPA, 2012, s. 15)

Je tedy samozřejmé, že u procesů hraje zásadní roli čas, protože se jedná o posloupnost určitých činností neboli o časovou posloupnost. Každou jednotlivou činnost tedy můžeme teoreticky zaznačit na časové ose (ŘEPA, 2012).

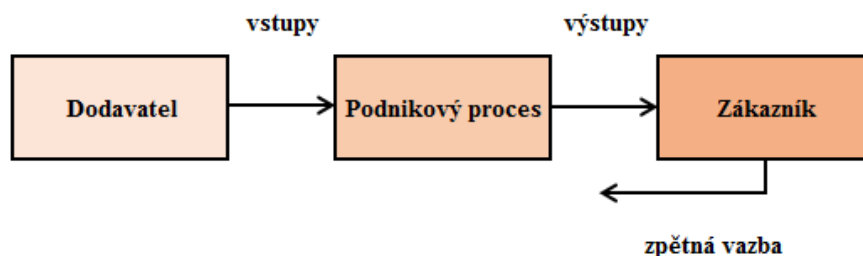
1.4.1 Podnikové procesy

Na začátek je důležité objasnit pojem podnikový proces.:

„Souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (ŘEPA, 2012, s. 15)

Při časové posloupnosti se jedná o popis procesní, nikoli objektový. Nejedná se o popis věcí nebo objektů, ale o popis postupu. Jako příklad podnikového procesu je uveden nákup zákazníka v prodejně. Od počátku, co zákazník je zákazník ve frontě, přes vydání, zabalení a zaplacení zboží až po odchod zákazníka z prodejny s účtenkou v ruce se jedná o podnikový neboli obchodní proces. K podnikovému procesu dále také neodmyslitelně patří cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky (ŘEPA, 2012).

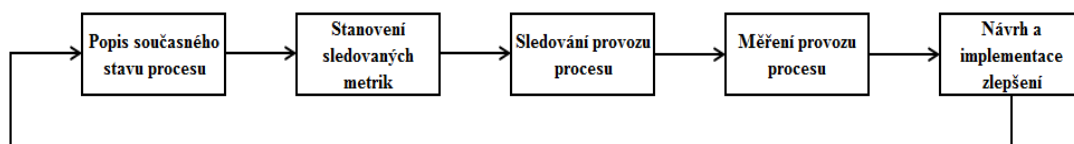
Za nejdůležitější cíl existence procesů je považován nějaký výstup neboli produkt procesu. Každý proces nejprve přijímá vstupy, které se posléze transformují na potřebné výstupy. Produkty procesu jsou potom předloženy zákazníkům (SVOZILOVÁ, 2011).



Obr. 3: Schéma podnikového procesu (Zdroj: ŘEPA, 2012).

1.4.2 Zlepšování podnikových procesů

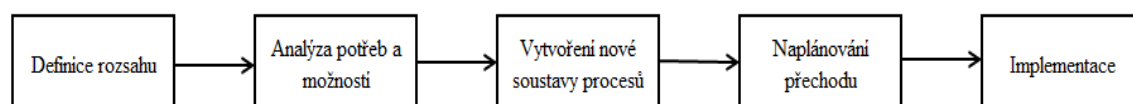
Je důležité, aby podnik zlepšoval podnikové procesy kvůli udržení společnosti na trhu a to z důvodu vysoké konkurenceschopnosti. V případě, že by totiž zákazník nedostal, co požaduje, je velká pravděpodobnost, že by se obrátil na jednu z konkurenčních firem. Tedy kvůli vysokému konkurenčnímu prostředí jsou firmy nuceny k neustálému zlepšování stávajících procesů. Jedná se vlastně o „přirozený procesní přístup“. Na obrázku 1 jsou ilustrovány jednotlivé kroky procesu. První krok je věnován studování a popisu současného stavu procesu, poté následuje stanovení jednoduchých měřítek, které se stanovují skrze aktuální potřeby zákazníků. Dále následuje soustavné sledování a měření běhu procesu, která vede k implementaci. Tyto změny je třeba řádně dokumentovat a tím se dostávat k cyklicky se opakujícímu systému (SVOZILOVÁ, 2011).



Obr. 4: Schéma zlepšování podnikového procesu (Zdroj: ŘEPA, 2007).

1.4.3 Business Process Reengineering (BPR)

Zde se již nejedná o průběžné zlepšování procesů. V krajním případě se zde předpokládá, že stávající proces je naprosto nevyhovující a že je třeba tento proces zcela nahradit. Výhodou tohoto postupu je, že čistě ostrý pohled na věc umožňuje odpoutat se od stávajícího stavu procesu a zcela se zaměřit na proces nový. Na obrázku 2 je ilustrován reengineeringový přístup. Prvním krokem je definice rozsahu a hlavních cílů, následuje analýza možností (potřeby zákazníků, zaměstnanců, konkurentů atd.). Po analýze je již možné vytvoření vize budoucích procesů, u kterého je součástí vytvoření plánu akcí, které je nutné provést při zavádění nové soustavy procesů. Posledním krokem je samotná implementace (ŘEPA, 2007, LOŠŤÁKOVÁ a kol., 2009).



Obr. 5: Schéma reengineeringového přístupu (Zdroj: ŘEPA, 2007).

Je těžké posoudit, jestli je přístup postupného zlepšování výhodnější nebo ne oproti přístupu BPR. Nelze stanovit univerzální přístup, který by bylo možno aplikovat v jakékoli situaci. Firma se tedy musí rozhodnout dle aktuální situace, který z těchto přístupů pro ni bude vhodnější. V následující tabulce jsou srovnány tyto přístupy z vícero hledisek (ŘEPA, 2007).

Tab. 2: Srovnání přístupu postupného zlepšování a inovace (Zdroj: ŘEPA, 2007).

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovitost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické - statické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

1.5 Funkční logika systému

Pro firmy jsou nejdůležitější příjmy, které se budou z dlouhodobého hlediska opakovat. Procesy, které tyto příjmy zajišťují se označují jako hlavní procesy neboli ortoprocesy. Tyto procesy se ve své podstatě nikterak neliší od všeobecné charakteristiky procesů – jedná se o sled určitých činností, které přeměňují vstupy do výstupy a využívají k tomu určité zdroje. To, čím se vymykají ortoprocesy od jiných procesů je skutečnost, že produkty (výstupy) míří za úplaty (penězi nebo jiným zbožím) k vnějšímu (platícímu) zákazníkovi (PLAMÍNEK, 2014).

1.5.1 Ortoprocesy

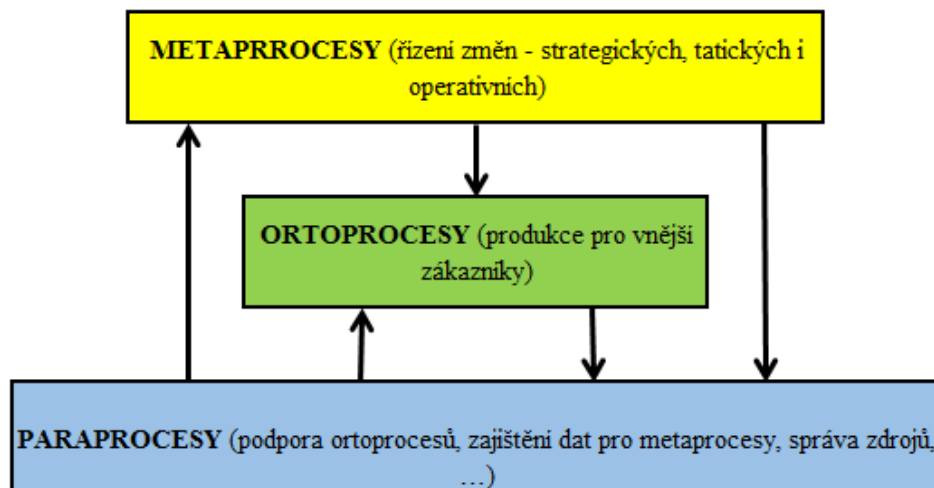
Podnik si potřebuje nejprve vydělat na svou existenci. Je zde samozřejmě zahrnut celkový provoz a samozřejmě se také očekává zisk majitelům. Peníze ale mohou plynout do firmy buď jednorázově (vklady majitelů, investorů) anebo opakovaně (platby zákazníků za produkty). Proto musí podnik sledovat zejména ty procesy, které se opakují a zajišťují tak opakované příjmy pro podnik. Tyto procesy bývají často označovány jako hlavní nebo zákaznické. Jedná se tedy vlastně o obecné procesy, které transformují vstupy na výstupy. Specifické pro ně je, že vnější produkty míří dále k zákazníkovi za úplatu. Lze je pojmut komplexně jako proces, který začíná objednávkou produktu a končí dodáním zákazníkovi. Ke spolehlivému chodu ortoprocesu musí být splněna řada předpokladů. Proto je důležité, aby souběžně běžely ještě podpůrné procesy, které se označují jako paraprocesy (PLAMÍNEK, 2014).

1.5.2 Paraprocesy

Jak již bylo zmíněno, smysl paraprocesů spočívá v podporování, získávání, zpracování a hlavně předávání informací o tom, co probíhá v ortoprocesech a také zajistit celkový běh ortoprocesů. Nejdůležitějším vstupem je objednávka na samém počátku procesu. Mezi procesy, které spravují a obstarávají zdroje, spadají marketingový a obchodní proces. Marketing se vztahuje k obecnému dosažení zájmu o produkty firmy. O obchodních procesech můžeme hovořit až ve chvíli, kdy se objeví konkrétní zákazník. Cílem obchodního procesu je tedy z obecné představy zákazníka vytvořit konkrétní a reálnou objednávku konkrétních produktů. Zakázky nejsou jediným vstupem, dále sem můžeme zařadit také suroviny, lidskou práci, energie, informace. Dalším důležitým aspektem je také proces, jejichž účelem je dostat za zboží nějakou protihodnotu, obvykle peníze. Dalším firemním paraprocesem je monitoring procesů. Tento paraproces je důležitý, protože jeho účelem je zjišťovat data o průběhu a výsledcích jednotlivých aktivit, subprocesů a procesů a následně tyto data ukládat do informačního systému. Uvedené paraprocesy (marketing, obchod, účetnictví atd.) podporují ortoproces, ale neprodukují nic, za co by zákazník bezprostředně platil (PLAMÍNEK, 2014).

1.5.3 Metaprocesy

Metaprocesy vlastně podporují paraprocesy a jsou tu především od toho, aby cíleně řídily změny. Tedy na základě informací od paraprocesů rozhodují o změnách ortoprocesů a paraprocesů. Podněty ke změně jsou hlavními vstupy metaprocesů. Jednou z nejdůležitějších funkcí metaprocesů je ovlivňování zdrojů. Zajišťují jak zdroje pro aktuální produkci, tak i zdroje pro produkci budoucí (PLAMÍNEK, 2014).



Obr. 6: Vzájemné vazby procesů (Zdroj: PLAMÍNEK, 2014).

1.6 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky jsou klíčovou oblastí obchodních vztahů mezi veřejným sektorem a soukromými firmami. Právě z tohoto důvodu jsou veřejné zakázky sektorem, který je nejvíce postižený korupcí. Objem trhu s veřejnými zakázkami je v České republice každý rok zhruba 600 mld. Kč (BEZKORUPCE, 2016).

1.6.1 Zadávání veřejné zakázky v České republice

V České republice je zadávání veřejných zakázek v počátcích. Všechny podmínky a požadavky při zadání veřejné zakázky je nutné mít zpracované v zadávací dokumentaci nebo ve smlouvě. V těchto podmínkách jsou vymezené technické i obchodní podmínky a další informace, které se vztahují k rozsahu i předmětu veřejné zakázky (MAAYTOVÁ, PAVEL, OCHRANA, 2015).

Zadávací dokumentace obsahuje následující údaje (MAAYTOVÁ, PAVEL, OCHRANA, 2015):

- Obecné zákonné údaje,

- údaje vztahující se ke konkrétnímu předmětu veřejné zakázky.

Při zadávání veřejných zakázek musí být dodržen princip transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení. Princip transparentnosti je založen na tom, že zadavatel musí dochovávat a evidovat všechny kroky v zadávacím řízení tak, aby je mohl případně doložit a nevznikaly nejasnosti. Principy nediskriminace a rovného zacházení říkají, že zadavatel by měl ke všem nabízejícím přistupovat naprosto stejně a rovně bez výjimek a nikomu neposkytnout výhodu (MAAYTOVÁ, PAVEL, OCHRANA, 2015).

Veřejné zakázky se dělí ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je hledisko předmětu plnění (dodávky, služby a stavební práce). Druhým hlediskem je hledisko podle předpokládané hodnoty (nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu). Otevřené řízení je oznámení úmyslu zadavatele zadat veřejnou zakázku, přičemž toto oznámení je určeno neomezenému počtu dodavatelů. Může se tedy přihlásit jakákoli firma, která předloží dokumenty o kvalifikaci a nabídku plnění. Užší řízení má dvě kola. První kolo obsahuje oznámení neomezenému počtu zájemců, že bude zadávat veřejnou zakázku. Součástí oznámení je také výzva k podání žádosti o účast v řízení, o prokázání náležité kvalifikace a o nabídce plnění. Zadavatel prověří kvalifikaci a vyřadí ty dodavatele, kteří potřebnou kvalifikaci nesplňují. Druhé kolo obsahuje podávání nabídek na plnění veřejné zakázky. Mohou se zúčastnit pouze firmy, které úspěšně prošly tříděním dle kvalifikace. U podlimitních veřejných zakázek na dodávky a služby nebo u podlimitních veřejných zakázek na stavební práce, u kterých předpokládaná hodnota nepřesáhne 10 mil. Kč bez daně a přidané hodnoty, je možné použít podlimitní výběrové řízení. Podlimitní výběrové řízení je založeno na přímé výzvě zadavatele nejméně pěti subjektům k podání nabídky a doložení kvalifikace. Podstatné je, že zadavatel nesmí oslovovat stále stejný okruh zájemců, aby se tak předešlo korupčnímu jednání případně vzniku kartelu. Podané nabídky jsou náležitě vyhodnoceny a u nejlepší nabídky dochází k podpisu smlouvy. Jako další existují jednací řízení s uveřejněním, jednací řízení bez uveřejnění a soutěžní dialog. Tyto je však možné použít pouze v zákonem definovaných případech (MAAYTOVÁ, PAVEL, OCHRANA, 2015).

1.6.2 Korupce ve veřejných zakázkách

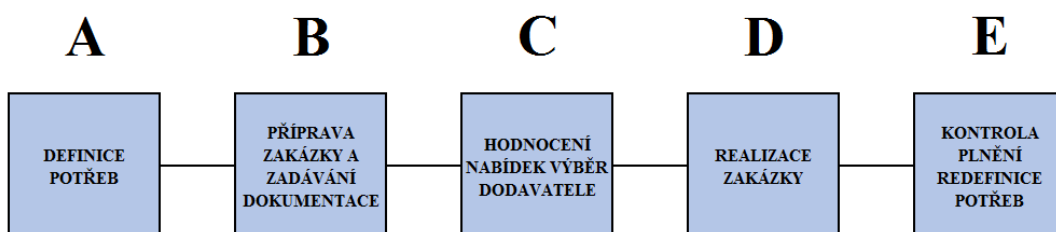
Zadávání veřejné zakázky může ovlivnit mnoho faktorů. Existuje možnost korupčního jednání. Transparency International definuje korupci jako:

„Zneužití svěřených pravomocí za účelem získání nezaslouženého osobního (soukromého) prospěchu. Konkrétněji se jedná o příslib poskytnutí nebo o poskytnutí jakékoli neoprávněné výhody v něčí prospěch za určitou formu odměny. Tato odměna nemusí mít vždy finanční podobu (úplatek), může se jednat o úniky výhodných informací, protěžování známých (klientelismus), zvýhodňování příbuzných (nepotismus) apod.“ (MRAVCOVÁ, 2009, s. 25)

U korupčního jednání jsou tři strany. Poptávková strana korupce požaduje odměnu za to, že poskytla neoprávněné výhody nabídkové straně korupce, která tuto odměnu nabízí. Třetí stranou je strana poškozená (MRAVCOVÁ, 2009).

1.6.3 Projevy korupce v cyklu veřejné zakázky

Konkrétní kroky jsou na vyobrazení seskupené do pěti fází:



Obr. 7: Fáze zakázky (Zdroj: MRAVCOVÁ, 2009).

a) Definování potřeb a cílů zakázky

Při zadání veřejné zakázky je nutné prvně definovat potřeby a cíle. Vnější projevem korupce u definování potřeb je často nepotřebnost a ekonomická nevýhodnost nebo neefektivnost. Například již při plánování rozpočtu může dojít k poptávání potřeby, která vyhovuje nabídce pouze jednoho jediného soutěžitele než reálné poptávce (MRAVCOVÁ, 2009).

b) Příprava soutěže a zadávací dokumentace

Při přípravě se jedná především o obcházení zákona o veřejných zakázkách, o stanovení diskriminačních kvalifikačních kritérií, o neadekvátní výběr hodnotících kritérií nebo o naprosto zbytečnou složitost celého zadání (MRAVCOVÁ, 2009).

c) Samotný průběh soutěže a výběr dodavatele

Do této fáze spadá celý proces od vyhlášení veřejné soutěže až po výběr dodavatele. Jsou zde dva nejrizikovější faktory. Zadávací dokumentace může být složitá a nejasná a může tak odradit spoustu soutěžitelů. Další rizikovou oblastí je určitě komise, která vybírá s přihlášených soutěžitelů. Zde je obrovské riziko upřednostňování podle střetu zájmů nebo nadstandartní vztahy s některým z přihlášených soutěžitelů. Tyto faktory nelze většinou lehce prokázat (MRAVCOVÁ, 2009).

d) Realizace zakázky

V této oblasti je největší problematikou změna charakteru zboží nebo služby. Kompenzace úplatků snižováním kvality poskytované služby nebo zboží. Dochází tak potom k dodatečným nákladům (MRAVCOVÁ, 2009).

e) Kontrola plnění veřejné zakázky

U kontroly plnění veřejné zakázky může docházet k nerovnému chování kontrolních orgánů. Špatná kontrola může být důsledkem nedbalosti nebo nedostatečné informovanosti zadavatele (MRAVCOVÁ, 2009).

1.7 Oslovování zákazníků

Získávání zákazníků je v dnešním konkurenčním prostředí jednou z nejdůležitějších strategických řízení každého podniku. K tomu se využívají nejrůznější nástroje, zejména pak nástroje pro oslovování a komunikaci se zákazníky. Podstatné je informovat zákazníky o svých produktech a službách a ukázat jak se lze v pozitivním slova smyslu lišit od konkurence. Nyní je třeba se zaměřit na nástroje přímého oslovování zákazníků. Jejich použití je vhodné pro jmenovité oslovování známé osoby nebo firmy. U těchto nástrojů je primární vytvoření osobního kontaktu s určitými

osobami z cílové skupiny. Za nevýhody lze považovat je absence široké působnosti a relativně vysokých nákladů na jeden kontakt. Následující tabulka se zabývá výhodami a nevýhodami jednotlivých nástrojů přímého oslovení zákazníků (KOTLER, KELLER, 2007):

Tab. 3: Výhody a nevýhody přímého oslovení zákazníků (Zdroj: KOTLER, KELLER, 2007).

Nástroj	Pro	Proti
Direct mailing	získá vysokou pozornost, atraktivní prezentování nabídky vysoce podněcuje k zájmu o ní, lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi, lze podnítit k integraci a reakci, minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin, úspěchy akcí lze změřit	je třeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizace, jen minimální možnost zpětné vazby, málo informací pro hodnocení, bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty
E-mail	individuální oslovení osobními emaily, rychlé a levné, adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace, kterou lze zaslat v příloze, doplňující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky, zákazníci mohou rychle a snadno odpovědět	mnoho e-mailových stránek je již přeplněno, případně jsou e-maily automaticky označeny jako „spamy“ a jsou vyřazeny, e-maily působí jako málo „hodnotné“
Marketing po telefonu	nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami, moderní, současné médium, lze použít bez velkých výdajů, vysoký počet kontaktů, vhodné pro navázání kontaktu a třídění adres, pro prohloubení kontaktu a k dalším kontaktům	vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce, použití omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny, pro soukromé je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu
Osobní obchodní jednání	základ akvizice v určité oblasti, přímé osobní ovlivňování zájemců, velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce, vhodné pro vyjádření sympatií	vysoká náročnost na čas a kontakt, nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt, vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky
Akce	mimořádná šance profilovat se, lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce, vhodné pro vytvoření osobního kontaktu	při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady, omezený počet kontaktů

1.8 Získávání zákazníků

V současné době na rozdíl od dřívějších dob je nedostatek zákazníků. Dříve stačilo vyrobit produkt a zákazník se našel sám. Firmy mohly vyrábět stejné produkty a konkurovaly si převážně nižší cenou. Dnes je tomu ale jinak. Existuje totiž obrovské spektrum různých i podobných produktů a proto pokud produkt nemá všechny vlastnosti, které zákazník hledá, přejde ke konkurenci. A také ne vždy je pro zákazníka rozhodující cena. Je důležité hledat i jiné způsoby konkurence na trhu. Může se jednat například o kvalitu nebo služby spojené s výrobkem (LOŠŤÁKOVÁ a kol., 2009).

Jedním z nejdůležitějších faktorů při získávání zákazníka je získávání, shromažďování a smysluplné interpretování informací. Informace o zákazníkovi umožňují posouzení jeho perspektivnosti, koupěschopnosti a potřeby. Dobrá informovanost podnik staví do strategicky výhodného postavení před konkurencí. Na základě dobré informovanosti o zákazníkovi lze vytyčit cíl, kterého je možné dosáhnout na obchodním jednání. Dále je podstatné vypracovat strategický plán, kde budou zahrnuty varianty možností, kterých lze na obchodním jednání dosáhnout. Při obchodním jednání není důležitý jak obsah, tak i jeho forma. Ani jedno z uvedeného nelze podcenit a to jak v ústní, tak v písemné formě, protože hrozí, že jednání se v konečném důsledku bude zdát značně neprofesionální. Přílišný spěch ve snaze uzavřít obchod co nejrychleji může vést až k úplné ztrátě obchodu. Návrh je třeba předeslat tak, aby zákazník rozuměl předneseným informacím a necítil se pod tlakem (LOŠŤÁKOVÁ a kol., 2009).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující část bude věnována představení společnosti a také bude nastíněno portfolio Tepláren Brno, a.s. Další kapitoly budou zaměřeny na akvizici a podrobný proces získávání zákazníka a jednotlivých činností uvnitř podniku včetně přehledu stávajícího obchodního procesu.

2.1 Představení společnosti

Firma Teplárny Brno je akciovou společností (a.s.) a sídlí v Brně na ulici Okružní 25. Působí v energetickém průmyslu již od 1. 5. 1992. Společnost Teplárny Brno, a.s. je společnost, která je ovládaná statutárním městem Brnem. Jediným akcionářem společnosti je statutární město Brno, které vlastní všech 10 ks akcií společnosti majících hodnotu 885 650 000,- Kč (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).



Obr. 8: Logo společnosti (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

2.1.1 Předmět podnikání

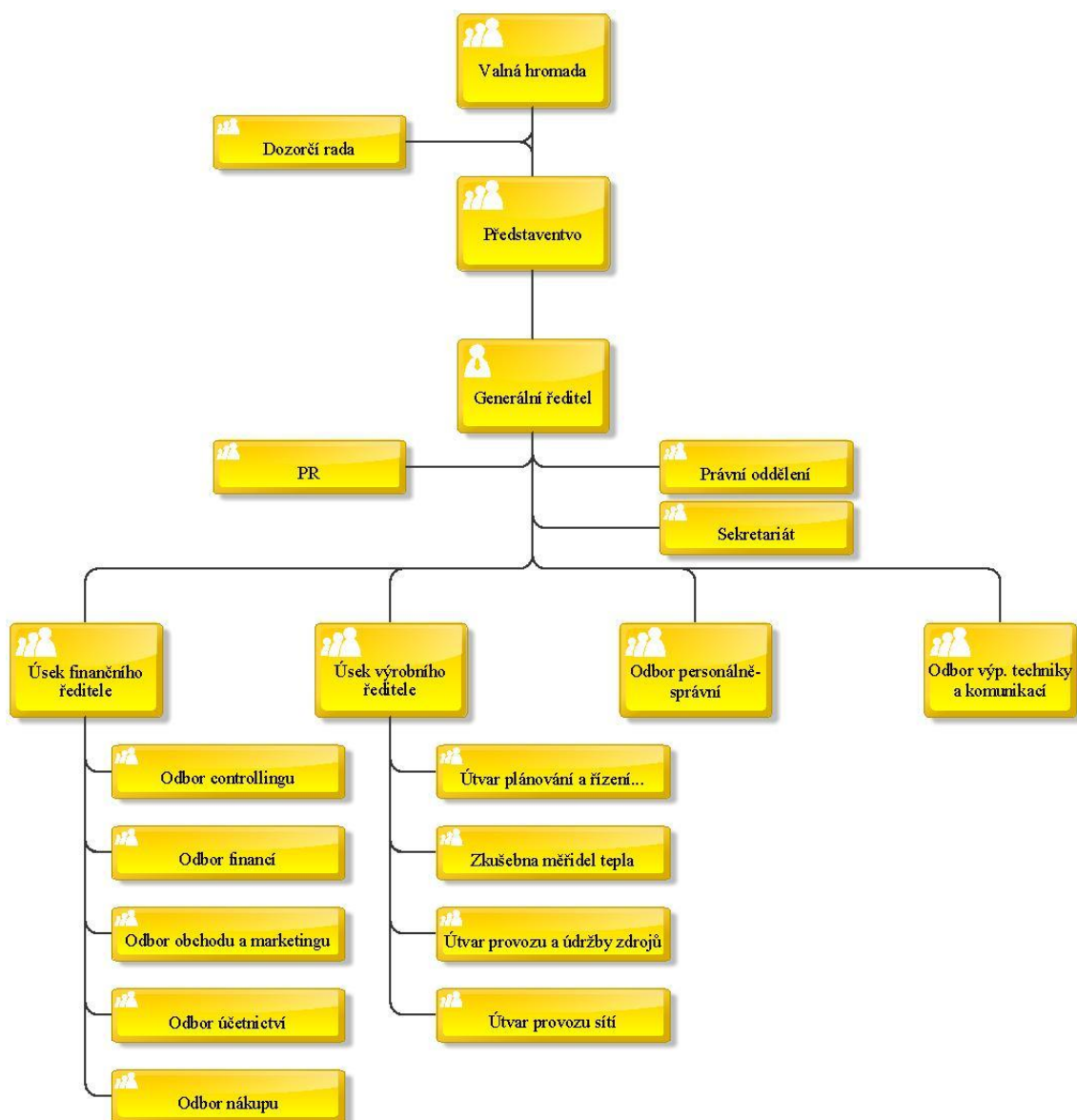
Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba tepelné energie, rozvod tepelné energie, výroba elektřiny, obchod s elektřinou a obchod s plynem. Mezi odběratele patří například AZ Tower, Masarykův onkologický ústav, SONO Centrum, univerzity, pivovar a další významné brněnské firmy a také zhruba 95 tisíc domácností. Celkově od společnosti odebírá teplo kolem 4000 míst v Brně (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

2.1.2 Historie

S myšlenkou vybudovat v Brně kombinovanou výrobu tepla a elektřiny přišel Ing. Vladimír List, který byl profesorem na elektrotechnické fakultě VUT v Brně. Na počátku 20. století se v Brně silně rozvíjel textilní průmysl a bylo zde nespočet textilních továren, které nezbytně potřebovaly elektřinu a teplo (páru) k výrobě. Textilní továrny tedy začaly logicky uvažovat nad výstavbami vlastních elektráren. Ve stejné době byl ovšem přijat návrh Ing. Vladimíra Lista, který navrhoval, aby se v Brně postavila teplárna s kombinovanou výrobou tepla a elektřiny. Z důvodu větší efektivnosti tohoto návrhu začaly postupně přípravné práce. Po vyřešení složitých projektových i kapitálových otázek byly zahájeny výkopové práce 1. 4. 1929. Dne 4. 12. 1930 teplárny zásobovaly párou již 8 textilních továren a jednalo se o první teplárnu svého druhu v celém tehdejší Československu. Díky výstavbě teplárny bylo z centra Brna odstraněno až 68 kouřících továrních komínů (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

2.1.3 Organizační struktura

V podniku je zavedena kombinovaná organizační struktura, tedy konkrétně liniově štábní organizační struktura. Jedná se o víceliniovou organizační strukturu. Toto uspořádání je založeno na liniové struktuře, která je rozšířená o štábní útvary. Štábní útvary zajišťují podporu řídicích činností pro různé Štábně-liniová organizační struktura je jedním z typů formální organizační struktury. Jde o uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štábní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace (MANAGEMENTMANIA, 2016).



Obr. 9: Organigram (Vlastní zpracování).

Jediným akcionářem společnosti je statutární město Brno, které vlastní všech 10 ks listinných akcií. Celková hodnota těchto akcií je 885 650 000 Kč. Rozhodování o záležitostech společnosti má v rukou představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Kontrola a dohled nad činností firmy spadá pod dozorčí radu. Jedna z nejdůležitějších částí společnosti je Management, pod který spadá několik úseků (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016):

- a) Úsek generálního ředitele. Pod tento úsek spadá především rozhodování, schvalování, zadávání projektů, pravidelné meetingy s vedením dalších úseků a komplexní nahlížení a řízení managementu ve společnosti.
- b) Úsek obchodního ředitele. Zde patří veškerá péče o zákazníky, podávání informací o službách, akvizice, uzavírání smluvních vztahů.
- c) Ekologie, bezpečnost. Sem patří záležitosti enviromentálního managementu a ekologie. Také se tady řeší veškeré záležitosti týkající se BOZP, např. školení apod.
- d) Personální oddělení. Zde se řeší veškeré personální záležitosti a změny.
- e) Úsek finančního ředitele. Kalkulace, investice, plánování a propočítávání, rozpočty.
- f) Úsek výrobního ředitele. Všechny záležitosti týkající se samotné výroby.
- g) Úsek provozního ředitele. Provozně-administrativní úkony, metrologie, měření tepla. Patří sem také záležitosti týkající se kotelen a výměníkových stanic.

2.1.4 Provozy

V Brně existují 4 zdroje tepla, ze kterých je napájena soustava parních a horkovodních sítí (SZTE). Tato soustava zajišťuje výrobu a distribuci tepelné energie v Brně (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

a) Provoz Špitálka

Na provozu Špitálka je vyrobené teplo dodáváno v podobě páry a horké vody a elektrická energie se dodává do sítě distributora. Tato provozovna funguje od roku 1930 a jako palivo je zde užít zemní plyn (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).



Obr. 10: Provoz Špitálka (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

b) Provoz Červený mlýn

Na provoz Červený mlýn je teplo dodáváno hlavně v horké vodě a zřídka i v páře. Elektrická energie se dodává do rozvodné sítě distributora kabelovým vedením. Tento zdroj napájí brněnské čtvrtě Lesnou a Královo Pole – Žabovřesky. Tato provozovna funguje od roku 1999 a jako palivo je zde užit zemní plyn (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).



Obr. 11: Provoz Červený mlýn (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

c) Provoz Brno-Sever

Na provozu Brno-Sever je teplo dodáváno v podobě páry a horké vody. Elektrická energie je dodávána do sítě distributora. Tento zdroj napájí brněnské čtvrtě Lesnou a Líšeň – Vinohrady. Tato provozovna funguje od roku 1974 a jako palivo je zde užit zemní plyn (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).



Obr. 12: Provoz Brno-Sever (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

d) Provoz Staré Brno

Na povoze Staré Brno je teplo dodáváno ve formě páry (parní síť) a také ve formě horké a teplé vody (výměňíková stanice). Tento zdroj napájí brněnskou čtvrť Staré Brno. Tato provozovna funguje od roku 1964 a jako palivo je zde užit zemní plyn (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).



Obr. 13: Provoz staré Brno (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

Posledním tepelným zdrojem je ZEVO (zařízení pro energetické využití odpadu) společnosti Spalovna a komunální odpady Brno, akciová společnost (SAKO Brno, a.s.). Spalováním komunálního odpadu dochází k získávání tepelné energie a díky tomu se snižuje spotřeba zemního plynu na ostatních zdrojích Soustavy zásobování tepelnou energií SZTE (CZT). Jinými slovy to znamená, že společnost využívá energetický potenciál komunálního odpadu a současně chrání přírodu tím, že se podílí na omezení skládkování odpadu. V současnosti je vyrobeno v ZEVO 22 % tepelné energie, která je distribuována tepelnými sítěmi Tepláren Brno, a.s. (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

Výroba a distribuce tepla a teplé vody je také zajišťována tzv. lokálními zdroji (plynovými kotelny) a výměňíkovými stanicemi. V těchto zdrojích je jako palivo užit zemní plyn. Na území města Brna se nachází 113 plynových koteľen, které zásobují především panelovou výstavbu a nachází se v okrajových částech města. Centrálních výměňíkových stanic se v Brně nachází až 68. Všechny centrální výměňíkové stanice vlastní Teplárny Brno, a.s. Dále existují také domovní výměňíkové stanice, které vlastní

odběratel, a Teplárny, a.s. jsou zde pouze v roli provozovatele. Dohromady je tedy všech výměňkových stanic na území Brna 1145 (TEPLÁRNY BRNO, 2014 - 2016).

2.2 Akvizice

Tato kapitola řeší způsob získávání nových zákazníků, získávání nových informací, budování vztahů s potenciálními zákazníky (developery, projektanty a dalšími) a strategii získávání nových zákazníků ve spolupráci s marketingem.

2.2.1 Nový obchodní případ

Novým obchodním případem může být získání nového zákazníka formou nového připojení CZT (centrální zásobování teplem), lokální soustavou, centrální výměňkovou stanicí a plynovou kotelnou, lokální plynovou kotelnou nebo alternativního zdroje tepla. Dále také získání nového zákazníka formou provozování tepelného zařízení, které vlastní zákazník nebo rekonstrukce lokálního zdroje s následným provozováním. Dále také udržení současného zákazníka provedením rekonstrukce tepelného zdroje mimo vlastnictví Tepláren Brno, a.s. včetně provozování tepelného zdroje. A v ne poslední řadě také aktivní obchodní politika pro zabránění odpojení současného zákazníka od CZT nebo lokální sítě (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

2.2.2 Postup zpracování dat nového obchodního případu

- a) Prvotní jednání s potenciálním zákazníkem za účelem získání vstupních informací o obchodním případě, projednání záměru, termínu a možnosti. Získání nutných podkladů pro zpracování nabídky (např. výkon tepelného zdroje, předpokládaná spotřeba, orientace tepelného zdroje v objektu apod.). Výstupem z jednání je dohoda na dalším postupu spolupráce. Pokud nejsou požadované informace ze strany Tepláren Brno, a.s. k dispozici, jednání je nutné opakovat do té doby, dokud tyto informace nebudou získány (TEPLÁRNY BRNO, 2014).
- b) Vypracování podkladů pro studii
Po získání potřebných informací následuje projednání s odborem technického rozvoje, projektanty, trasování přípojek, umístění tepelného zdroje v objektu – zpracování vstupních informací pro ekonomické hodnocení. Po zpracování

vstupních informací pro ekonomické hodnocení jsou podklady předány na odbor controllingu se zadáním ke zpracování ekonomického hodnocení (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

- c) Vypracování ekonomického hodnocení, podpůrných informací.

Odbor controllingu zpracuje ekonomické hodnocení ve všech možných variantách. Tyto varianty jsou prokonzultovány s manažerem akvizic a po odsouhlasení finančním ředitelem předány manažeru akvizic k dalšímu zpracování (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

- d) Zpráva – manažering ekonomického hodnocení v treeinfu.

Ke zpracovaným variantám ekonomického hodnocení dopracuje manažer akvizic (případně Key Account Manager) zprávu a společně s plánkem rozvodů a umístění tepelného zdroje jsou tyto materiály vloženy do treeinfu ke schválení.

- e) Na základě odsouhlaseného/zamítnutého ekonomického hodnocení generálním ředitelem může manažer akvizic (případně Key Account Manager) vypracovat nabídku jen v odsouhlasených variantách (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

- f) Předání a projednání nabídky se zákazníkem.

Nabídka Tepláren Brno, a. s. je vždy předávána na osobním jednání s vysvětlením předkládaných variant. Se zákazníkem je projednán další postup, což znamená přijetí nabídky s vybráním výsledné varianty ze strany zákazníka a informace o uzavření smlouvy o smlouvě budoucí (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

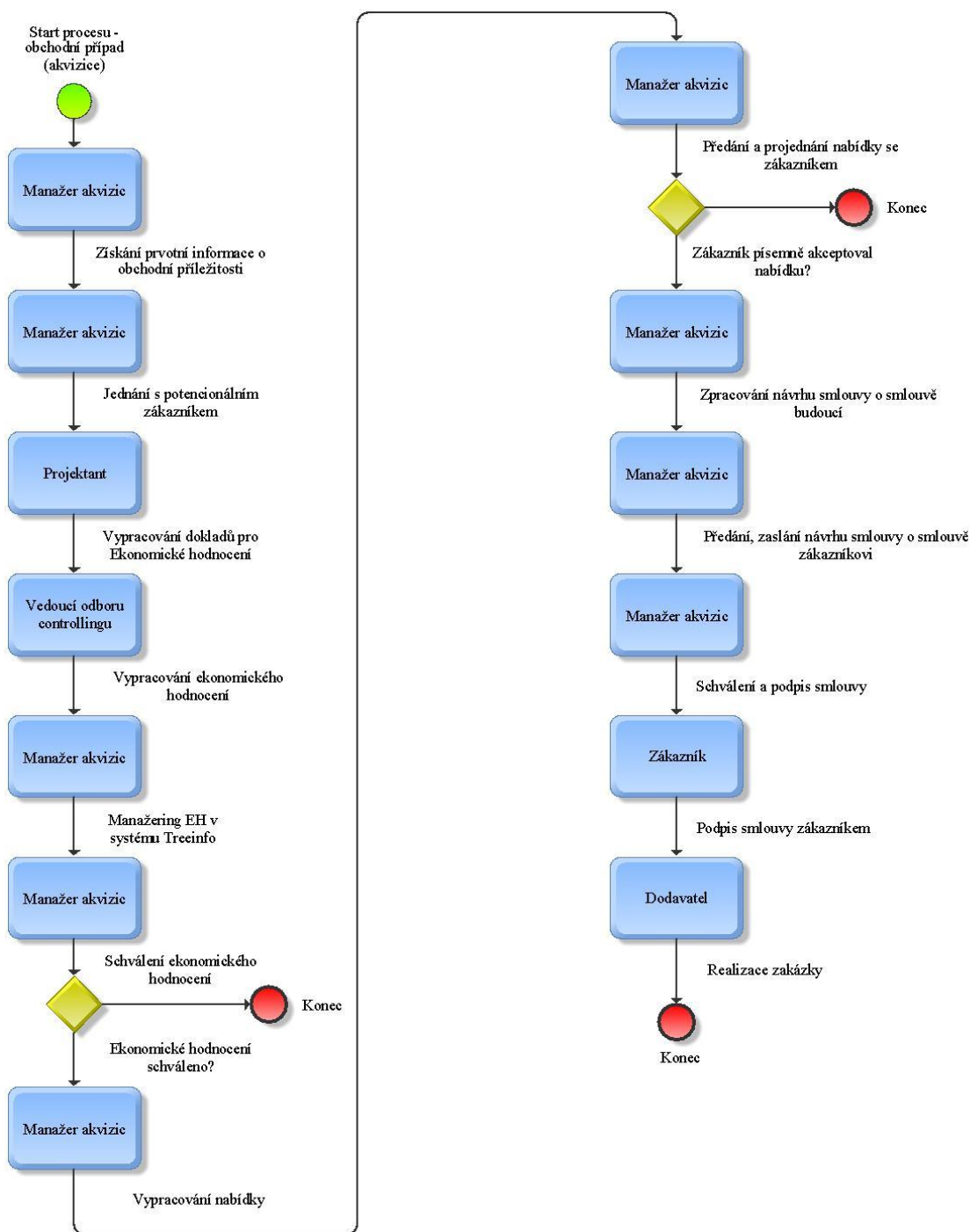
- g) Po písemném přijetí nabídky zákazníkem (i e-mail) je ze strany Tepláren Brno, a.s. vypracován bezodkladně návrh Smlouvy o smlouvě budoucí, který obsahuje závazky Tepláren Brno, a.s., závazky zákazníka, společné přijaté závazky, podstatné náležitosti kupní smlouvy a tak dále. V Teplárnách Brno, a.s. je tento návrh před zasláním investorovi odsouhlasen odborem technického rozvoje nebo popřípadě i právním oddělením a controllingem (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

- h) Předání, zaslání návrhu smlouvy o smlouvě zákazníkovi.

Odsouhlasená smlouva v Teplárnách Brno, a.s. je elektronicky zaslána zákazníkovi k odsouhlasení, doplnění a dalším úpravám. Po vzájemném odsouhlasení konečného znění návrhu smlouvy o smlouvě budoucí je smlouva

vložena manažerem akvizic do treeinfa ke schválení (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

- i) Podepsané originály smlouvy ze strany Tepláren Brno, a.s. jsou osobně předány zákazníkovi k jeho podpisu. Oboustranně podepsaná smlouva je referentem treeinfa vložena do systému. Originál smlouvy je uložen v archivu (TEPLÁRNY BRNO, 2014).
- j) Po uzavření smlouvy o smlouvě budoucí následuje plnění smluvních ujednání tj. realizace vlastní zakázky s následným podpisem kupní smlouvy na dodávku tepelné energie a nájemní smlouvy (TEPLÁRNY BRNO, 2014).



Obr. 14: Diagram zpracování dat nového obchodního případu (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2014).

2.2.3 Stávající zákazníci

U skupiny stávajících zákazníků je stěžejním cílem jejich udržení a spokojenost se spoluprací s Teplárnami Brno, a.s. Zákazníci očekávají bezproblémovou dodávku tepla

a teplé vody a odpovídající úroveň služeb. Aby bylo možné posílit či udržet míru jejich spokojenosti, je nutné reflektovat jejich další požadavky a doplnit nabídku produktů a služeb, odpovídající přímo jejich potřebám. Rovněž je brán v potaz vývoj na trhu a záměry zákazníků, zejména se jedná o úsporná opatření na straně odběratelů, vedoucí ke snížení odběrů, v nejhorším případě až k odpojení od Tepláren Brno, a.s. a využívání alternativního zdroje vytápění. Každá cílová skupina pak má specifické požadavky na spolupráci s Teplárnami Brno, a.s., které by se měly rovněž promítnout v nabídce produktů a služeb ze strany Tepláren Brno, a.s. (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

Stěžejní specifika cílových skupin jsou developéři (komplexní služby v rámci realizace celého projektu, participace na realizaci projektu, odborné poradenství z oblasti energetiky a tepelného hospodářství), městské části (efektivní provozování tepelného hospodářství, komplexní služby v rámci dodávky tepelné energie, odborné poradenství z oblasti energetiky a tepelného hospodářství), bytová družstva a společenství vlastníků jednotek (efektivní provozování tepelného hospodářství, komplexní služby v rámci dodávky tepelné energie, odborné poradenství v oblasti energetiky a tepelného hospodářství), projektanti (individuální nabídky v rámci spolupráce na projekci tepelného zařízení, odborné poradenství z oblasti energetiky a tepelného hospodářství) (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

2.2.4 Další potenciální zákazníci

U skupiny potenciálních zákazníků všech cílových skupin je primárním hlediskem akvizice nových odběrných míst CZT (zahušťování sítě) v případě je-li to technicky možné. V rámci procesu získání nového zákazníka (zahušťování) hraje klíčovou roli plně konkurenceschopná nabídka, cenově výhodná či srovnatelná s konkurenčními nabídkami. V rámci argumentace ceny a výhod připojení k SZTE je důležitá komplexnost nabídky, včetně doprovodných služeb, zahrnutých do celkové ceny za dodávané teplo (TEPLÁRNY BRNO, 2014).

2.2.5 Segmentace skupin zákazníků

Strategie získávání nových zákazníků se zaměří na níže uvedené skupiny zákazníků. Portfolio Tepláren Brno, a.s. je koncipováno tak, aby pokrylo také potřeby všech dalších cílových skupin zákazníků (TEPLÁRNY BRNO, 2014):

a) Developeři

Prvním hlediskem je lokalita realizovaného projektu, kdy je možné využít z pohledu dodávky tepelné energie jak napojení na CZT, lokální síť, lokální tepelné zařízení. Cílová skupina developeři je však specifická především rozsahem potřeb, zahrnujícím všechny fáze realizace daného projektu, tedy od přípravy a projekce, přes návrh, investice, výstavbu, až po správu tepelného hospodářství a doprovodné služby. Obchodní aktivity jsou u developerů zaměřeny na pravidelná jednání s cílem včasné identifikace plánovaných projektů. Následně jsou prezentovány všechny oblasti možné spolupráce s Teplárnami Brno, a.s., tedy kompletní nabídka produktů a služeb. V dalších fázích jsou projednávána specifika záměru a možnosti participace na realizaci developerského projektu včetně napojení daného objektu na Teplárny Brno, a.s.

b) Zákazníci u CZT a lokálních sítí

Další skupinou zákazníků, zahrnující více cílových skupin, jsou vlastníci či správci objektů v blízkosti CZT a lokálních sítí, kteří však nejsou napojeni a využívají alternativní zdroje vytápění. S ohledem na zvýšení efektivity využívání sítí CZT je cílem Tepláren Brno, a.s. napojení těchto objektů tam, kde je to technicky možné. Zákazníkům jsou nabízeny základní produkty CZT a služby dle individuálních potřeb a požadavků zákazníků.

c) Zákazníci na plynových kotelnách

Objekty využívající vlastní plynové kotelny jsou další skupinou potenciálních zákazníků. V případě, že není možné či výhodné daný objekt připojit k CZT, je připravena nabídka Tepláren Brno, a.s. na provozování plynové kotelny v objektu zákazníka, včetně doprovodných služeb i nákupu plynu.

2.3 Současný proces obchodního případu

V této kapitole je předložen stávající obchodní proces ve společnosti Teplárny Brno, a.s. po jednotlivých procesech.

2.3.1 Nový obchodní případ

Za nový obchodní případ v celkovém obchodním procesu lze považovat nové připojení k Teplárnám Brno, a.s. v jakékoliv možné formě (CZT, lokální soustava, centrální výměňková stanice, plynová kotelna, alternativní zdroje tepla). Za nový obchodní případ lze také považovat provoz již existujícího tepelného zařízení, také rekonstrukce s následným provozem a to buď lokálního zdroje anebo zdroje, který je ve vlastnictví zákazníka s následným provozem (HNÍZDIL, 2016).

2.3.2 Vypracování obecné studie zdroje tepla a ekonomického hodnocení

Po získání informace od zákazníka, zda se jedná o nové připojení CZT případně provoz a tak dále jak bylo zmíněno výše, následuje vypracování studie zdroje tepla. Tato studie je založena na tom, že projektanti předběžně nacení daný projekt podle katalogových cen dle obecných tabulek. Velkou nevýhodou je skutečnost, že nacenění není přesné. Aby byla cena pro zákazníka přijatelná, použijí se také cenově přijatelné komponenty. Studie je předána na odbor controllingu, který vypracuje ekonomické hodnocení a všechny varianty projektu, které budou dále předány zákazníkovi po odsouhlasení generálním ředitelem. Navrhnutá cena je nabídnuta zákazníkovi a tím pádem se stává pro podnik závazná, protože musí této ceně dostát (HNÍZDIL, 2016).

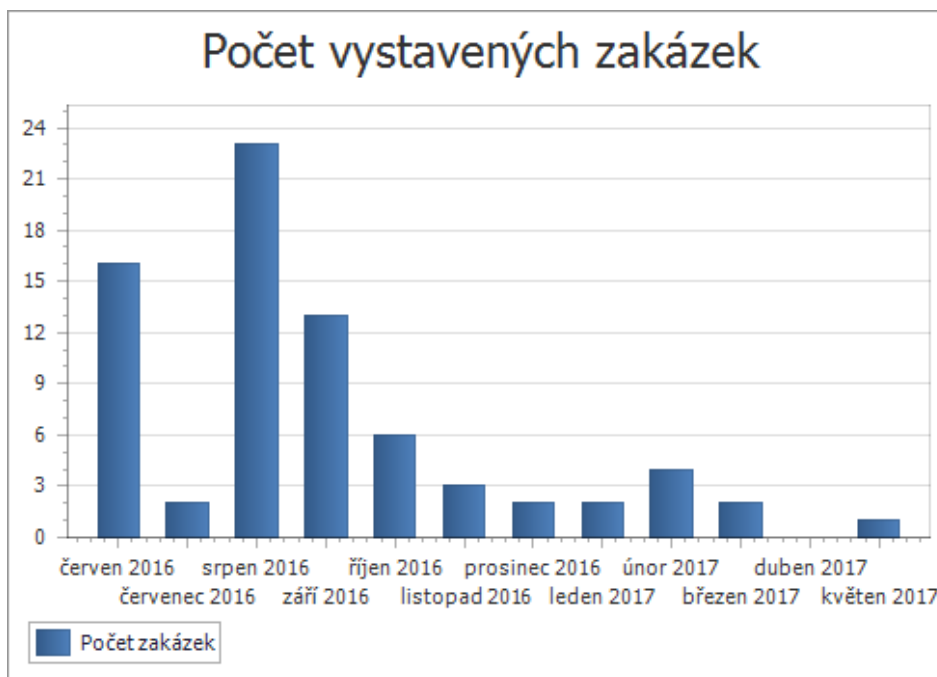
2.3.3 Předložení nabídky zákazníkovi

Nabídka ceny z původní studie je předložena zákazníkovi, který ji buď přijme anebo odmítne. V případě odmítnutí proces končí. V případě, že zákazník nabídku ceny akceptuje, následuje vypracování návrhu smlouvy o smlouvě budoucí se zákazníkem a současně vypracování návrhu smlouvy o dílo (HNÍZDIL, 2016).

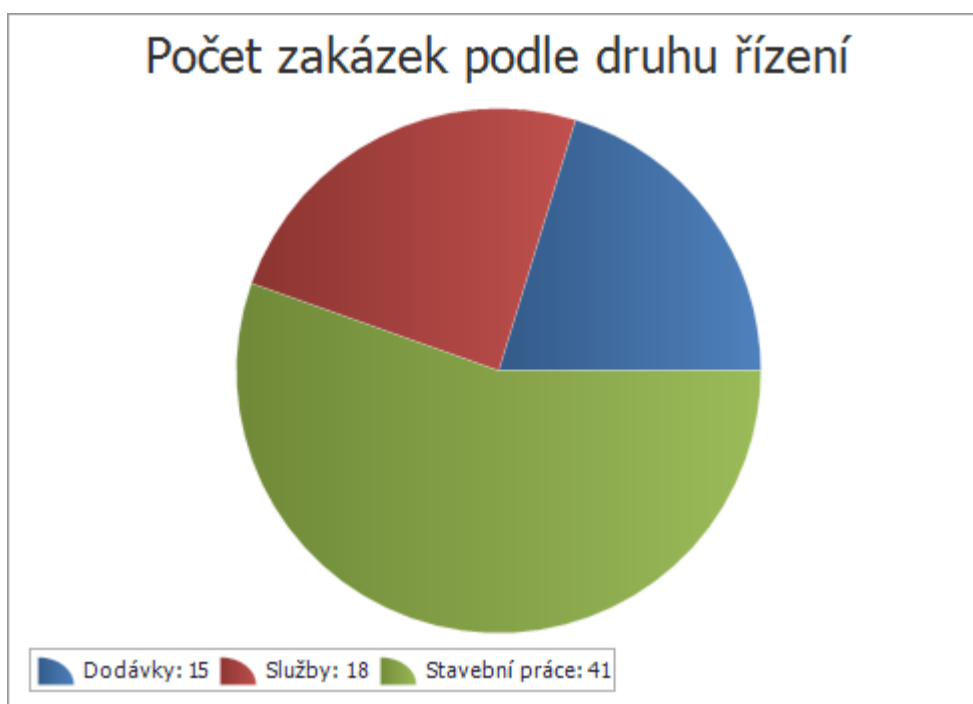
2.3.4 Výběrové řízení na zhotovitele

Zadávací podmínky v hospodářské soutěži musí být stejné a to z důvodu snadného srovnání vypracovaných projektů. Tyto podmínky jsou součástí studie zdroje tepla, kde se určují především komponenty, které budou uvedeny v obecné míře. Bude se jednat o komponenty přijatelné ceny, která byla prvotně nabídnuta zákazníkovi. V principu se tedy jedná o to, že účastníci soutěže nacení stejný projekt podle parametrů, které byly uvedeny ve studii. Výhodou pro potenciálního zhotovitele jsou například množstevní slevy komponent. Veřejné zakázky jsou ve zdejším energetickém průmyslu zásadní, protože se jedná o jeden z hlavních příjmů podniku. V případě vysokého nacenění projektu všech potenciálních zhotovitelů – ceny jsou vyšší než nabídka zákazníkovi z prvotní studie, Teplárny Brno, a.s. prodělaly. Cena, která byla nabídnuta zákazníkovi se stala pro podnik závaznou, a to i v případě, že se později vysoutěží cena vyšší (HNÍZDIL, 2016).

Výběrové řízení na zhotovitele je klíčovou činností v rámci celého procesu, protože zde hrozí nebezpečí, že podnik utrpí v řízení ztrátu. Případná ztráta se odvíjí od velikosti zakázky, a částky, které plynou do společnosti ze zakázek, kvůli nimž společnost musí vyhlásit veřejnou soutěž, jsou hlavním příjmem podniku. Níže jsou vyobrazené grafy (E-ZAKÁZKY, 2017).



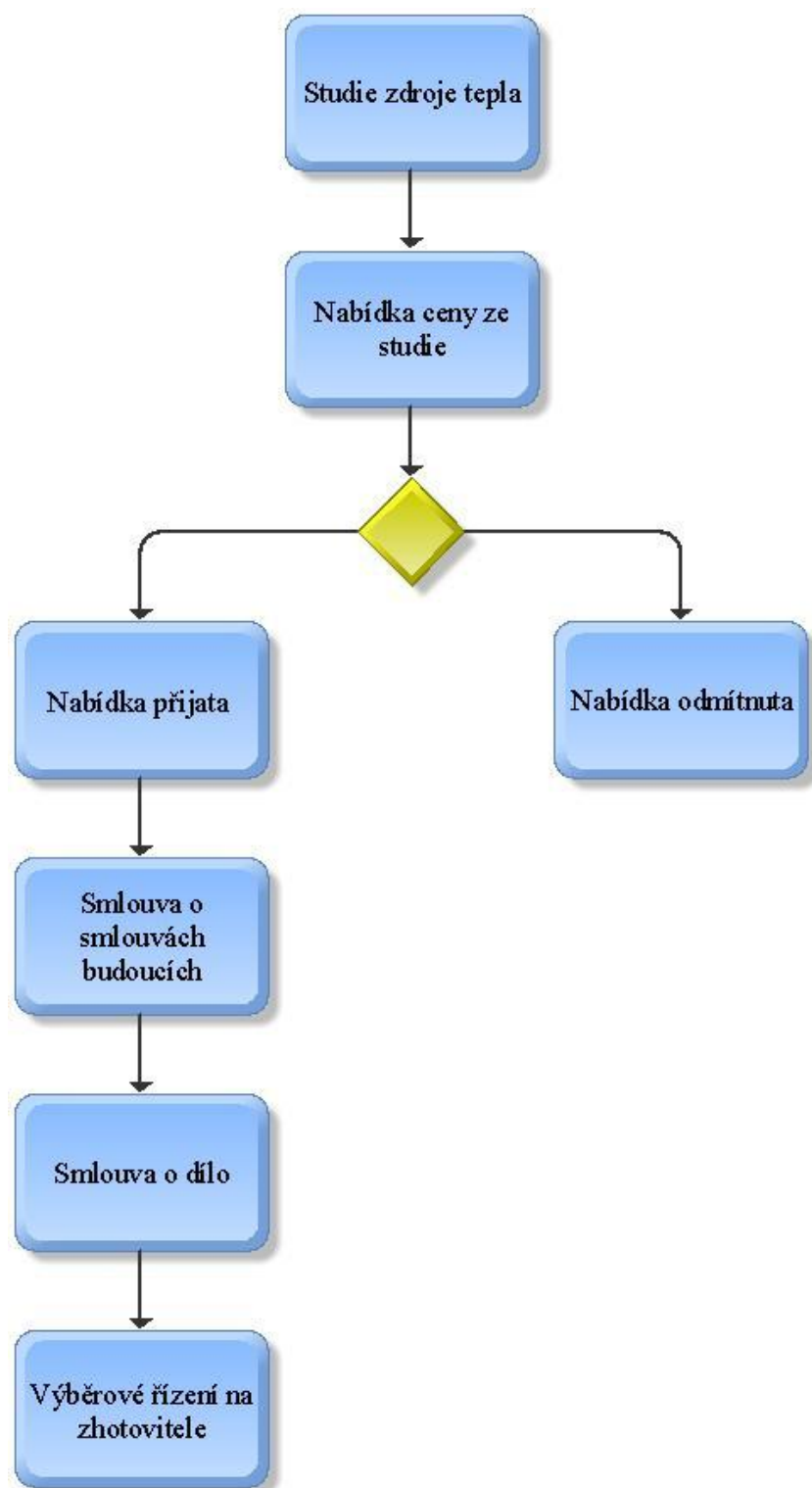
Graf 1: Počet vystavených zakázek v roce 2016/2017 (Zdroj: E-ZAKAZKY, 2017).



Graf 2: Počet vystavených zakázek podle druhu řízení (Zdroj: E-ZAKAZKY, 2017).

Jako příklad veřejné zakázky, kdy jsou Teplárny Brno, a.s. na straně zadavatele byla vybrána rekonstrukce parního SCZT na horkovodní v úseku Koliště. Jedná se o zakázku v oblasti stavebních prací, kde je zveřejněna předpokládaná hodnota veřejné zakázky

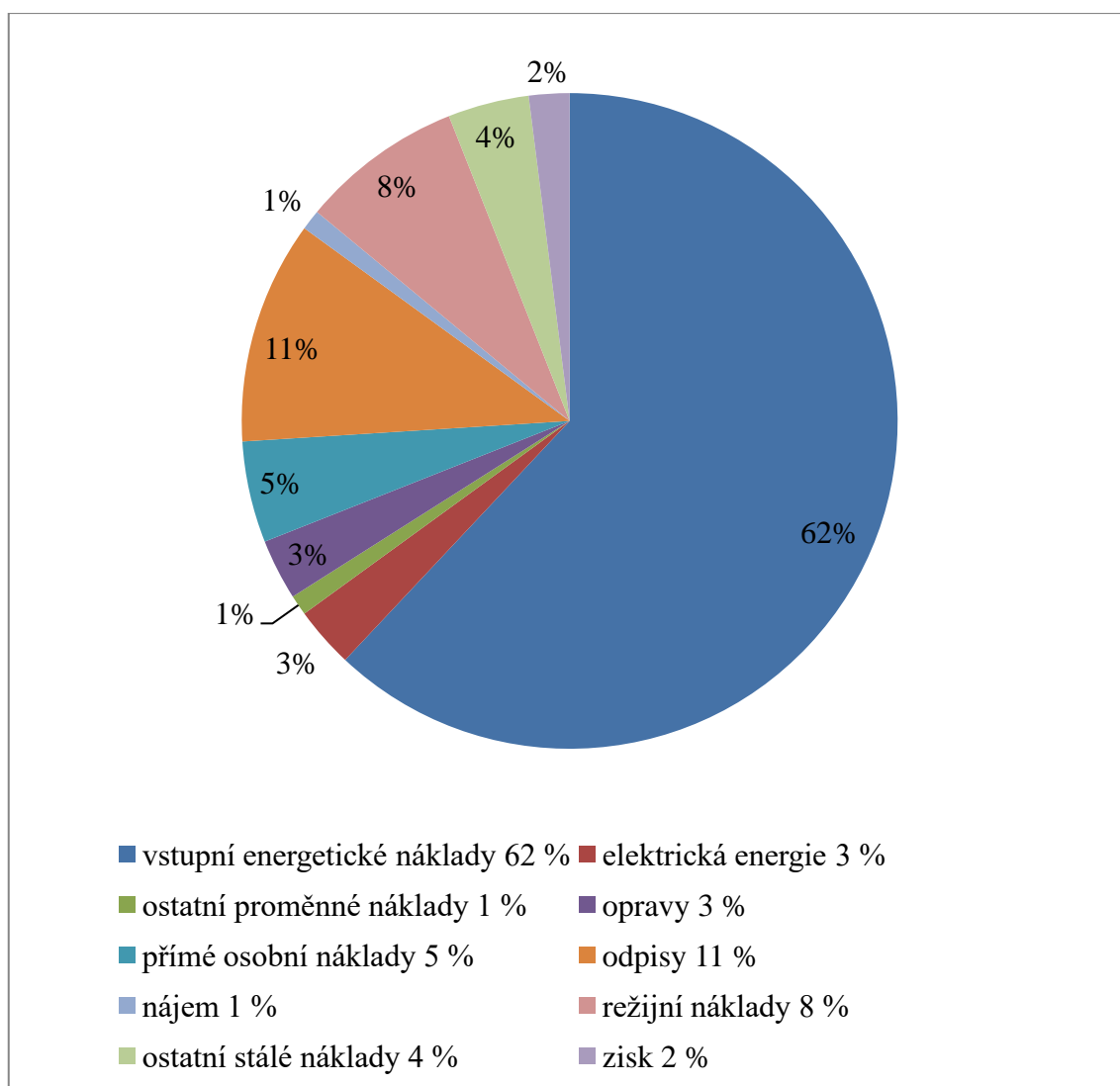
57 980 000 Kč. Předmět plnění veřejné zakázky je definován projektovou a zadávací dokumentací. Zhotovitel se ještě před podáním nabídky objednateli seznámí dopodrobna se zadávací dokumentací a vyjasní si případné nejasnosti. Do nabídky zahrne veškeré práce a dodávky, které jsou v zadávací dokumentaci obsaženy (E-ZAKAZKY, 2017).



Obr. 15: Současný proces obchodního případu (Zdroj: HNÍZDIL, 2016).

2.4 Vznik ceny tepla

Vznik ceny tepla závisí na jednotce tepla, tedy na 1 GJ. Cena tepla vzniká tím, kolik je celkem spotřebováno tepla za celou topnou sezónu. Cena je regulována jak pro domácnosti, tak pro nebytové prostory. Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách hovoří v podstatě o tom, že výrobce i distributor tepla má možnost uplatnit jen určité ekonomicky oprávněné náklady, které jsou definované Energetickým regulačním úřadem. Energetický regulační úřad neustále kontroluje výši ceny tepelné energie a její nákladové strukturu. Informace o nákladech za jednotlivé vstupní položky, objem prodaného tepla za dané období a další parametry tvoří celkovou cenu tepla. Tyto parametry jsou výchozí pro kalkulaci ceny tepla, která je důležitá pro výpočet záloh na teplo, které jsou fakturované odběrateli. Celkový náklad za teplo tedy vychází z prodaného množství tepla za daný rok a skutečné ceny tepla v daném roce. Složení ceny tepla je dáno strukturou nákladů a dalších položek na 1 GJ tepla dodaný odběrateli (viz graf). Nejzákladnějším faktorem pro tvorbu ceny tepla cena paliv a energií. V Teplárnách Brno, a.s. se jedná o zemní plyn (TEPLÁRNY BRNO, 2013).



Graf 3: Struktura ceny tepla Tepláren Brno, a.s. za 1 GJ (bez DPH) (Zdroj: TEPLÁRNY BRNO, 2013).

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě detailního sledování průběhu obchodního procesu a získávání potřebných informací prostřednictvím odborných konzultací s obchodními manažery byl vytvořen detail obchodního procesu a všech činností v něm probíhajících. Toto vedlo k identifikaci nejproblematictějšího místa, které vedlo k celkové změně procesu, která bude v následující části navržena.

Vytvořený návrh má splňovat tyto podmínky:

- Jistota správného nacenění zakázek,
- odstranění nebezpečí finanční ztráty,
- zlepšení kvality a životnosti zařízení,
- celkové zefektivnění procesu,
- překlenutí kritického místa vznikajícího v rámci obchodního procesu,
- zoptimalizování celého procesu,
- minimalizace lidských omylů.

3.1 Navrhovaný proces obchodního případu

Pro návrh nového procesu obchodního případu byla zvolena rekonstrukce tepelného zdroje.

3.1.1 Projektová dokumentace

Nový obchodní případ začne vypracováním tzv. projektové dokumentace. Časově se vypracování projektové dokumentace odvíjí od toho, zda se jedná o zařízení, které je ve vlastnictví zákazníka a Teplárny Brno, a.s. jej jen provozují, anebo jde o zcela nové zařízení, které je potřeba od základů naprojektovat. V prvním případě jsou součástí projektové dokumentace data, která není potřeba znovu získávat (např. naddimenzované nebo poddimenzované zařízení, známe chování zákazníka a jiné). Ve druhém případě je projektová dokumentace o dost složitější a časově také náročnější. Cena musí být projektanty stlačena co nejnižší, ale zároveň, aby byl případ realizovatelný. Zde je výhodou, že projektant by sice měl stlačit cenu co nejnižší, ale současně může vybírat

z prvotřídních komponentů, u kterých jsou použity excelentní materiály, protože projektová dokumentace jde dále do veřejné zakázky, aniž by byla cena prvotně nabídnuta zákazníkovi. Důraz je tedy kladen na životnost a kvalitu, protože ta je u zakázek v daném odvětví nejdůležitější. Nejedná se jen o jakési prodání výrobku bez další spolupráce jako u běžných obchodních případů jiných firem, ale o dlouhodobou spolupráci i do budoucna. Podnik předpokládá podepsání smlouvy na 15 a více let.

3.1.2 Kontrola

Následuje kontrola projektanta. Zde by měly být omezeny veškeré chyby, kterých se případně mohl dopustit projektant v původní projektové dokumentaci. Považuje se za důležité projektovou dokumentaci zkontrolovat, protože od toho se odvíjí případné omyly jak na straně zhotovitele, tak i v nabídce zákazníkovi. Může se stát, že v případě chyby by byl ovlivněn celý proces.

3.1.3 Výběrové řízení na zhotovitele

Pokud je zde uvedena projektová cena, stane se motivační pro zhotovitele, jelikož má zájem na tom, dát cenu co nejnižší, protože chce zakázku opravdu realizovat. Pokud projektová cena uvedena není, je ale zadání v projektové dokumentaci postavené na zmíněných prvotřídních komponentech, kterých se potenciální zhotovitel musí držet a pracuje v tomto případě tedy s množstevními slevami apod.

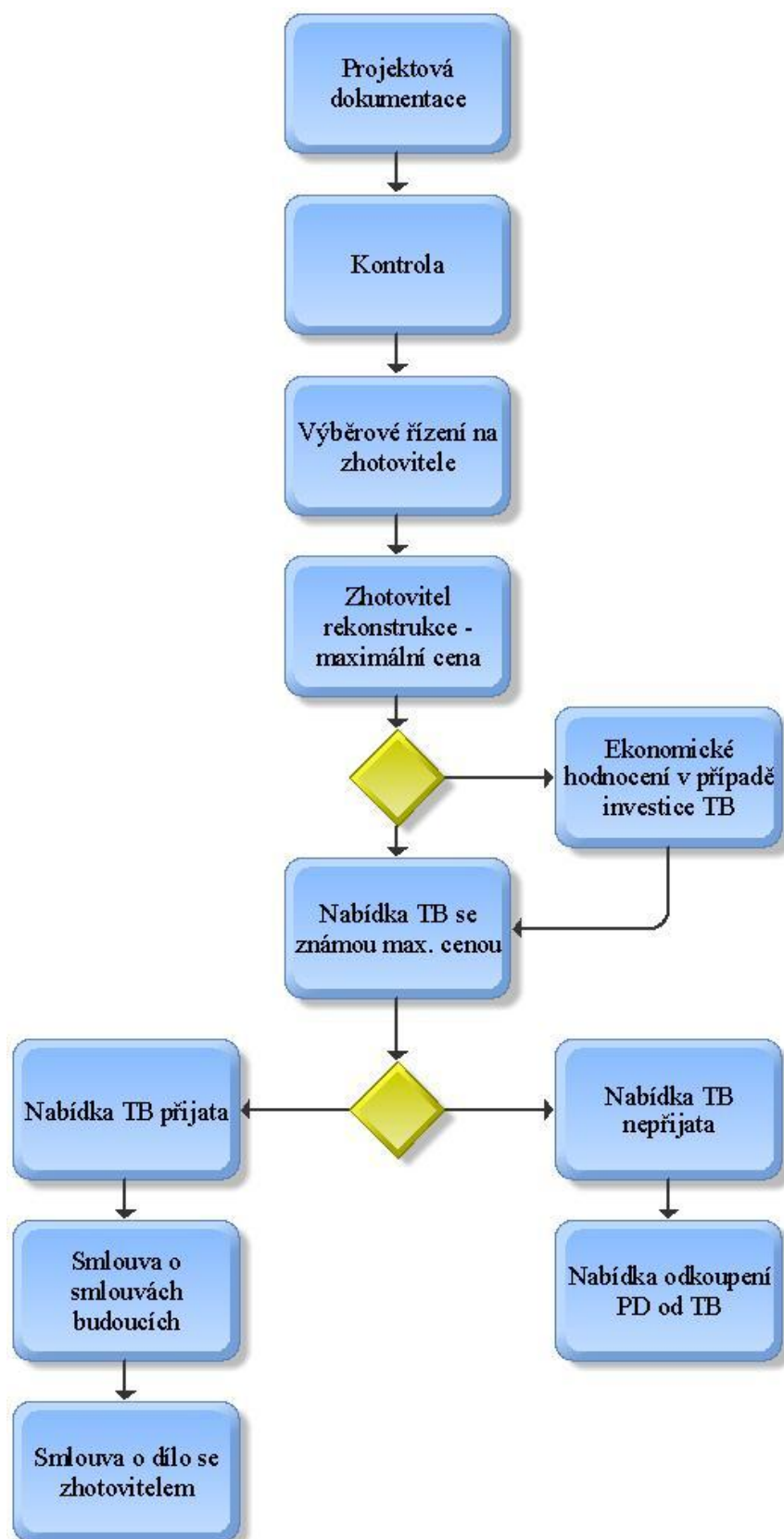
Komise provede hodnocení jednotlivých nabídek podle ekonomické výhodnosti nabídky. Hodnocení nabídek je provedeno podle zveřejněného způsobu hodnocení, tj. podle hodnotících kritérií a jejich váhy. Na základě výsledku hodnocení nabídek se stanoví pořadí nabídek. Tato nabídka musí splnit podmínky účasti.

Nabídnutá cena od zhotovitele je pro Teplárny Brno, a.s. maximální. V případě, že teplárny Brno, a.s. investují (výstavbu financují Teplárny Brno, a.s., ale s tím, že zákazník bude kupovat teplo dlouhodobě), vypracuje se také ekonomické hodnocení.

3.1.4 Nabídka zákazníkovi

Cena, která jde do nabídky, může nebo nemusí být navýšena. Tuto problematiku řeší zmíněné ekonomické hodnocení. Lehkovážné navýšení by nebylo rozumné z důvodu

konkurence a riskování, že podnik o zákazníka zcela přijde. V případě, že zákazník poptává pouze provoz zařízení, které má ve svém vlastnictví, podnik nebude povinen ekonomické hodnocení vypracovávat. Zákazník na sebe ale v tomto případě bere veškerou zodpovědnost spojenou s údržbou a servisem. Nabídka může být buď přijata anebo odmítnuta. V případě odmítnutí je dále nabídnuto zákazníkovi odkoupení vypracované projektové dokumentace. Nabídka odkoupení projektové dokumentace působí na zákazníka velmi seriózně a vzniká tak možnost, že podnik bude zakázku nakonec realizovat. Pokud je nabídka zakázky zákazníkem akceptována, je dále vypracována smlouva o smlouvách budoucích se zákazníkem a rovněž smlouva o dílo se zhotovitelem.



Obr. 16: Navrhovaný proces obchodního případu.

3.2 Ekonomické vyhodnocení

Pro lepší pochopení a přehlednost výše předloženého je uvedeno ekonomické vyhodnocení náhodného obchodního případu. Při současném obchodním procesu je v prvotní nepřesné studii s průměrnými komponenty naceněna zakázka na 1 160 000 Kč. Společnost se poté rozhodla přidat k tomuto nacenění marži v hodnotě 50 000 Kč. Předložená a pro společnost závazná cena zákazníkovi byla tedy v konečném důsledku 1 210 000 Kč. Poté, co společnost vyhlásila výběrové řízení na zhotovitele, ukázalo se, že nejnižší nabídka je v hodnotě 1 300 000 Kč. V konečném důsledku, jak lze vidět v tabulce níže, se tedy podnik při současném obchodním procesu ocitl ve ztrátě. Tato ztráta je zde uvedena pouze jako příklad, každá zakázka je příliš individuální na to, aby bylo možné určit všeobecné vyčíslení v procentech platící pro libovolnou zakázku.

Při navrhovaném procesu je v první fázi vypracovaná projektová dokumentace s částkou 1 200 000 Kč. Tato dokumentace je detailní a co nejpřesnější, protože se zde nepočítá s cenami průměrných komponent, ale dbá se v první řadě na kvalitu a životnost. Následuje výběrové řízení na zhotovitele, kde byla vysoutěžena cena 1 200 000 Kč. Společnost se rozhodla navýšit tuto cenu o marži v hodnotě 50 000 Kč. Následně byla nabídka předložena zákazníkovi. Tato nabídka činila 1 250 000 Kč. Zákazník nabídku akceptoval a v konečném důsledku byl tedy zisk společnosti ve výši 50 000 Kč.

Tab. 4: Srovnání vyčíslení současného a navrhovaného obchodního procesu.

SOUČASNÝ PROCES		NAVRHOVANÝ PROCES	
Studie	1 160 000 Kč	Projektová dokumentace	1 200 000 Kč
Marže	50 000 Kč	Výběrové řízení: nejnižší nabídka	1 200 000 Kč
Předložená a závazná cena zákazníkovi	1 210 000 Kč	Marže	50 000 Kč
Výběrové řízení: nejnižší nabídka	1 300 000 Kč	Předložená nabídka zákazníkovi	1 250 000 Kč
Ztráta	-90 000 Kč	Zisk	50 000 Kč

3.3 Shrnutí

Tento návrh vede k odstranění rizika, které mohlo způsobit, že se podnik ocitl ve finanční ztrátě. Překlenutí tohoto kritického místa v obchodním procesu vedlo k celkovému zefektivnění tohoto procesu a současně ke zlepšení kvality a životnosti zařízení. V navrženém procesu je kladen větší důraz na projektovou dokumentaci, která se vypracovává detailně již na počátku celého procesu, a na její kontrolu. To vede k minimalizaci lidských omylů a k zoptimalizování celého procesu. Je tedy odstraněno riziko předchozího špatného nacenění jednotlivých komponent a v konečném důsledku i celé zakázky.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla vytvořena s cílem zlepšit vnitropodnikový obchodní proces ve společnosti Teplárny Brno, a.s. působící v odvětví energetického průmyslu. Úkolem bylo detailně analyzovat obchodní proces a všechny činnosti, které v něm probíhají, charakterizovat. Rozbor činností pak vedl k vytvoření reálného obrazu současného stavu.

Pro pochopení dané problematiky bylo nejprve třeba objasnit teoretickou podstatu v oblasti energetiky, teplárenství, procesů, podnikových procesů, veřejných zakázek a způsobu získávání nových zákazníků. Prozkoumaná teoretická východiska pak vedla k analýze současného stavu společnosti s důrazem na obchodní proces, ve kterém bylo předloženo kritické místo. Analyzování stávajícího stavu ve společnosti, zejména tedy obchodního procesu, vedlo k návrhu změny procesu, kdy se podařilo kritické místo překlenout. Vytvořený návrh byl zhodnocen a byly předloženy patřičné výhody i nevýhody, z tohoto návrhu plynoucí. Celkovým cílem bylo zavedení změny procesu do běžného chodu. Předložený návrh vede ke zdokonalení stávajícího stavu a k celkové podpoře fungování společnosti.

Tento návrh bude v brzké době předložen vedení obchodního oddělení spolu s patřičným vysvětlením a projednáním možnosti realizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BENEŠ J., J. KYMPLOVÁ a F. VÍTEK. *Základy fyziky pro lékařské a zdravotnické obory*. Praha: Grada Publishing, 2015.
ISBN: 978-80-247-4712-5.
- (2) BEZKORUPCE. *Veřejné zakázky*. [Online] 2016. [Citace: 21. 3. 2017.]
Dostupné z: <http://www.bezkorupce.cz/nase-temata/verejne-zakazky/>.
- (3) BUREŠ I. *10 zlatých pravidel prodeje*. Brno: Management Press, 2009.
ISBN 978-80-7261-212-3.
- (4) DRÁBOVÁ D. a V. PAČES a kol. *Perspektivy české energetiky: Současnost a budoucnost*. Praha: Novela bohemika, 2014. ISBN 978-80-87683-26-2.
- (5) E-ZAKAZKY. *Profil zadavatele: Teplárny Brno a.s.* [Online] 2017. [Citace: 15. 2. 2017.] Dostupné z: <https://e-zakazky.cz/Profil-Zadavatele/d4a8f388-139b-4a7b-a9b4-be64d95df106>.
- (6) FIALA P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- (7) HNÍZDIL, Radek. Interview. Teplárny Brno, a.s., Okružní 25, Brno, 25. 11. 2016.
- (8) KLENOVČANOVÁ, A. a I. IMRIŠ. *Zdroje a premeny energie*. Prešov: Manacon, 2006. ISBN 80-89040-29-2.
- (9) KOTLER P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (10) KUBÍN, M. a kol. *Energetický sektor České republiky*. Brno: Jihomoravské energetické závody, 1993.
- (11) LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- (12) MAAYTOVÁ A., J. PAVEL, F. OCHRANA a kol. *Veřejné finance v teorii a v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5561-8.
- (13) MANAGEMENTMANIA, *Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure)*. [Online] 29. 6. 2016. [Citace: 15. 3. 2017.]
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>.

- (14) MRAVCOVÁ J. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: Nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost, 2009. ISBN 978-80-871-10-16-4.
- (15) OXLADE, C., C. STOCKLEY a J. WERHEIM. *Ilustrovaný přehled fyzika*. Ostrava: Blesk, 1994. ISBN 80-85606-31-3.
- (16) PLAMÍNEK J., *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5323-2.
- (17) ŘEPA V. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishnig, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- (18) ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- (19) SVOZILOVÁ A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3938-0.
- (20) TEPLÁRNY BRNO, a.s. *Akvizice*. Brno: Teplárny Brno, a.s., 2013.
- (21) TEPLÁRNY BRNO. *Historie*. [Online] 2014 – 2016. [Citace: 28. 3. 2017.] Dostupné z: <http://www.teplarny.cz/historie>.
- (22) TEPLÁRNY BRNO. *Newsletter Teplárny Brno*. [Online] 2013. [Citace: 27. 3. 2017.] Dostupné z: <https://www.teplarny.cz/upload/1400834823.pdf>.
- (23) TEPLÁRNY BRNO. *Orgány společnosti*. [Online] 2014 – 2016. [Citace: 28. 3. 2017.] Dostupné z: [http://www.teplarny.cz/orgány společnosti](http://www.teplarny.cz/organy_spolecnosti).
- (24) TEPLÁRNY BRNO. *Provozy*. [Online] 2014 – 2016. [Citace: 28. 3. 2017.] Dostupné z: <http://www.teplarny.cz/provozy>.
- (25) TEPLÁRNY BRNO. *Výroční zprávy*. [Online] 13. 1. 2017. [Citace: 19. 2. 2017.] Dostupné z: [http://www.teplarny.cz/vyrocni-zpravy](http://www.teplarny.cz/vyrocní-zpravy).
- (26) TEPLÁRNY BRNO. *Základní informace*. [Online] 2014 – 2016. [Citace: 28. 3. 2017.] Dostupné z: <http://www.teplarny.cz/zakladni-informace>.
- (27) TZBINFO. *Vytápí nás teplárna*. [Online] 2017. [Citace: 23. 3. 2017.] Dostupné z: <http://energetika.tzb-info.cz/teplarenstvi/>.
- (28) VLČEK, T. a F. ČERNOCH. *Energetický sektor České republiky*. Brno: muniPRESS, 2012. ISBN 978-80-210-5982-5.

- (29) ŽIŽKA M. a kol. *Hospodářský rozvoj regionů*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-131-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BPR	Business Process Reengineering
CZT	centrální zásobování teplem
DZT	decentralizované zásobování teplem
EH	ekonomické hodnocení
KAM	Key Account Manager
KVET	kombinovaná výroba elektřiny a tepla
LZ	lokální zdroj
PD	projektová dokumentace
PK	plynová kotelna
SZTE	soustava zásobování tepelnou energií
TB	Teplárny Brno, a.s.
TZ	tepelné zařízení
VS	výměňíková stanice

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBR. 1: SCHÉMA VÝROBY ELEKTRICKÉ ENERGIE.....	14
OBR. 2: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENU TEPLA.....	18
OBR. 3: SCHÉMA PODNIKOVÉHO PROCESU.	20
OBR. 4: SCHÉMA ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÉHO PROCESU.....	21
OBR. 5: SCHÉMA REENGINEERINGOVÉHO PŘÍSTUPU.	21
OBR. 6: VZÁJEMNÉ VAZBY PROCESŮ.	24
OBR. 7: FÁZE ZAKÁZKY.....	26
OBR. 8: LOGO SPOLEČNOSTI.	30
OBR. 9: ORGANIGRAM.....	32
OBR. 10: PROVOZ ŠPITÁLKA.....	34
OBR. 11: PROVOZ ČERVENÝ MLÝN	35
OBR. 12: PROVOZ BRNO-SEVER.....	35
OBR. 13: PROVOZ STARÉ BRNO.	36
OBR. 14: DIAGRAM ZPRACOVÁNÍ DAT NOVÉHO OBCHODNÍHO PŘÍPADU.	40
OBR. 15: SOUČASNÝ PROCES OBCHODNÍHO PŘÍPADU.	47
OBR. 16: NAVRHOVANÝ PROCES OBCHODNÍHO PŘÍPADU.	53

Seznam tabulek

TAB. 1: HISTORIE TEPLÁRENSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.	16
TAB. 2: SROVNÁNÍ PŘÍSTUPU POSTUPNÉHO ZLEPŠOVÁNÍ A INOVACE.	22
TAB. 3: VÝHODY A NEVÝHODY PŘÍMÉHO OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	28
TAB. 4: SROVNÁNÍ VYČÍSLENÍ SOUČASNÉHO A NAVRHOVANÉHO OP.....	54

Seznam grafů

GRAF 1: POČET VYSTAVENÝCH ZAKÁZEK V ROCE 2016/2017.	16
GRAF 2: POČET VYSTAVENÝCH ZAKÁZEK PODLE DRUHŮ ŘÍZENÍ.....	45
GRAF 3: STRUKTURA CENY TEPLA TEPLÁREN BRNO ZA JEDEN GJ.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Mapa rozvodů